被《福布斯》评为最有影响力的20本商业图书之一
连续10个月雄踞《纽约时报》畅销书排行榜第一名

Tipping Point

引爆点

如何制造流行

我们的世界看起来雷打不动，但只要你找对了一个点，它就可能被引爆

［美］马尔科姆·格拉德威尔 ◎著
钱清 覃爱冬 ◎译

中信出版社·CHINACITICPRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

Tipping Point

引爆点

实在人一般都是把话说在前面的。
比如：我就是。
想了解更多顶尖内幕资讯，加我微信吧：b58766
323万册书籍已经为你准备好了。

小弟我刚刚做推广，由于资金不足，人脉不行，所以会在电子书里面打广告。
其实你也不必烦躁，气愤，愤怒，因为小弟在这本书的全部广告不会超过10条，所以你阅读的过程中全程不会有任何厌烦广告（对书的感慨，不管我的事）。
如果你觉得本书不错，小弟的服务不错，就请帮小弟的微信号推荐给朋友，或者把书推荐给朋友，让她加我微信吧。
您的朋友也会十分的感谢您的。我也由衷的感谢您。

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

理解流行

《经济观察报》商业评论版主编　李　翔

一

我有一个关系很好的同事，大家都叫他小新。我们都曾供职于《经济观察报》，他是IT部和商业评论部的记者，而我是隔壁评论部的记者。

作为一个报道领域集中在跨国公司及其领袖的记者，他把很大一部分精力集中在跨国公司的产品上了。必须承认，他不愧是我们身边“Google”式的人物，我们从他那里获知各种产品信息，比如有趣的Google map，比如新款的苹果电脑，比如iPod的新款式。他甚至知道在哪里能买到iPod的媒体价，以及中国大陆和香港的iPod各个版本分别是多少钱。在报社的编辑部里，有十多个人和他用同样款式的多普达手机，有六个人和他用同样型号的惠普笔记本电脑——其中有很多人甚至是托他购买的。他把他的iPod借给同事听，直到同事终于下定决心购

买一款苹果硬盘随身听。每天中午，起床很晚的他总把自己的惠普笔记本电脑扛在肩上，一只手扶着它，另外一只手紧紧攥着他的多普达手机，脚步轻快地走进办公室，大声对我们喊："Hello！"然后开始讲最新的电影、音乐，或者跟同用一款手机的同事分享这款手机的新乐趣，包括从网上下载的每一个适用于这款手机的软件，或者是这款手机一项新功能的发现，都能构成长达 15 分钟的话题。

后来，我们又同时到了另一家公司工作。这次我们坐到了一个办公室。真是不幸，这意味着我必须忍受他每天带来的地毯轰炸般的信息。但是也很幸运，因为我们必须面对新的工作环境和一群新同事，他就成了我跟新环境以及新同事沟通的桥梁。我发现，他除了在网络和技术方面是个内行之外，还是个快活的联系员、沟通能手。我的一个同事形容他为一名快乐的间谍，每次露面都会带着微笑和最新的情报回来。由于他的这两项特长，办公室的音响设置以及处理同公司和新同事之间的事务，我们都很放心地交由他来做。他能很快弄清楚公司的各项恼人规定并熟知如何应对，以及如何安装传真机、电话、无线网络。

你我身边都有这样的人。你会认为这样的人可有可无吗？如果你这样想，并且过高估量自己的能力，认为没有这样的内行和联系员，自己也能搞定一切的话那就错了。我想，这就是大多数人对自己的最大误解。我曾经这样认为过，但当我不得不独自面对各种烦琐事务时，我才明白，这样的人才是联系我

们和外部世界的那一根重要的电话线。

这点认识，在我校译完马尔科姆·格拉德威尔的著作《引爆点》之后变得更加明晰。

我对同事小新的称呼——“联系员”和“内行”——是格拉德威尔在《引爆点》中所用的两个名词。这两个名词代表了两种人。格拉德威尔所介绍的其实还有另外一种人：推销员。联系员、内行和推销员，这三种人是我们每个人同外部世界相联系的纽带，无论我们是否承认。在我们的朋友中，大多数可能是由联系员介绍的，而内行则热衷于帮助我们处理生活上的一些琐事，比如购买笔记本电脑、DVD 播放机、音响等。而推销员的天赋则在于把他认为值得推销给大家的信息推销出去。

仔细思索一下，我们生活中的大多数东西，都跟这三类人有关。我现在打字使用的笔记本电脑是一位电脑怪才朋友推荐的，他认为这款富士通笔记本电脑物美价廉；我的杰克·琼斯牌子的衬衣是时尚达人朋友推荐的，她觉得这个牌子的衣服最适合我的风格。我整天被人介绍给新朋友，而归根结底，热衷于把人介绍给其他朋友认识的，只是我朋友中的两三个人。还有，我为什么要选用招商银行的信用卡，也是朋友中“推销员”的努力。

二

联系员、内行和推销员，这还只是格拉德威尔的流行理论的一部分。

我曾经在一篇文章中写道，流行、时尚、潮流、时髦、品位……这一系列词语（我将它们视为同义词，随时拿来替换以避免重复）所表示的是人类社会的一个妙不可言的现象。它反复无常、难以捉摸，几乎无人能够如气象员那样准确预测它的风向，更多的只是事后诸葛亮般的经验总结。

比如说，人类学家曾经在非洲部落发现一个奇妙的时尚变化。稍早一些的时尚是部落酋长的女人们戴着沉重的金属链子作为装饰品，高傲而缓慢地行走在烈日之下。沉重的金属链子被作为悠闲的象征，就好像古老的中国文人留长长的手指甲作为不事劳作的象征，17 世纪左右的欧洲贵族穿的衣服上没有口袋是身后将会跟着仆人的象征一样。重金属链、长指甲和没有口袋的衣服都是风行之物，伴随着这些时尚的是对缓慢悠闲的推崇。而当欧洲工业文明入侵之后，新的时尚则是酋长的女人们坐在豪华轿车中，在烈日下急驰而过，在掀起的灰尘中，隐约看到一脸羡慕的女人们，她们在树荫下乘凉，无事而悠闲。豪华轿车和与之相随的速度又成为新的时尚。

必然随之而来的困惑是：谁创造了流行？流行的奥秘何在？如何才能创造流行？

这三个关于流行的问题 who、why 和 how，是关于流行的 3W 难题。提供解释 3W 难题的答案，仿佛就提供了流行风向的方向盘和流行风的加速器。无论何人，这都是一个难以抗拒的诱惑。如果能解答出这三个问题，在商业上，商家可以轻而易举让自己的商品风靡一时；思想家、哲学家以及任何类型的

观念都可以让自己的作品、作品中传递的观念为大众接受，真正起到观念改变世界的作用；小说家和出版商可以让自己的作品成为畅销书；餐馆可以让自己的口碑飙升……大到一种观念、一样发明，小到一种产品、一家新开业的饭店，无所不能及。而从另一个角度来讲，解答了这三个问题，也可以有的放矢遏制一些不好的风尚，比如说离婚潮、犯罪率、青少年吸烟等等。

世界的奥秘宛若近在眼前。

了解到这一点，就不难理解为何格拉德威尔的著作《引爆点》能够激起如此多人的兴趣。在《引爆点》第二版原版书的前面，有长达几页对这本书的赞誉，他们来自各种报纸杂志以及畅销书作家、管理学家、心理学家、社会学家、企业家等各领域人士。

格拉德威尔的流行理论包括三部分。第一是个别人物法则，就是我前面讲到的包括我的同事小新在内的三类人：联系员、内行和推销员；第二法则是附着力因素，这条法则讲的是流行物本身所应具备的要素，它应该具备能让人过目不忘，或者至少给人留下深刻印象的附着力，比如 iPod 漂亮的外形和一般随身听无法比拟的容量；第三法则是环境威力法则，意思就是发起流行的环境极端重要。注意，不是重要或者很重要，而是极端重要，甚至一个微小外部环境的变化，就能决定流行或者不流行。格拉德威尔举的一个例子是，纽约地铁站墙壁上的涂鸦对地铁站犯罪率升高负很大责任。涂鸦被清洗，并且对小错误如逃票现象严加惩处之后，地铁站的严重犯罪就开始减少；再

比如，格拉德威尔所引用的一个社会心理学上的例子——150法则，意思就是，当一个组织的规模超过150人时，组织成员之间的沟通就开始存在问题，层级之间的界限开始严格。

格拉德威尔在这本书中所要传递的一个核心思想是，能否发起或斩断流行——这要视流行的性质而定，是想卖出一件产品，还是想消灭禽流感——很多时候取决于一些微小的因素。这些微小的因素能够影响世界。

在这本书的结尾，格拉德威尔意气风发地说，别看我们身处的世界看上去很坚固，或者说很顽固，雷打不动、火烧不化，其实只要找到那个点，轻轻一触，它就会倾斜。这个点，就是格拉德威尔所说的“引爆点”。希腊神话中，扛天的巨人是半人半神的提坦族的一员，名字叫阿特拉斯，引爆点就好像是阿特拉斯身体上的敏感部位，一触，阿特拉斯就会发笑，阿特拉斯耸耸肩，地球就会发生变化。

三

格拉德威尔1987年开始服务于《华盛顿邮报》，他的报道领域是商业和科技。随后，他成为《华盛顿邮报》纽约市的主编。从1996年开始，他成为《纽约客》杂志的专栏作家。2000年，他出版了这本《引爆点》。

《引爆点》也“引爆”了格拉德威尔的声名。他创造的名词“引爆点”和他的流行三法则，已经成为商业理论上的新经典。2005年，《时代》杂志将格拉德威尔列入世界最有影响力的100

人名单中——这个名单应该为关心世界的人所熟知，列入其中的多位政治家、大企业领袖以及具有深刻影响力的学者和思想家。也是在这一年，他出版了他的新著《决断 2 秒间》(*Blink*)。《决断 2 秒间》和《引爆点》一样，出版后引起报纸杂志的疯狂追捧，而且在很长一段时间内始终高居《纽约时报》非虚构类畅销书的榜首，格拉德威尔的爆炸头也出现在各种媒体上。

世界对格拉德威尔的这种欢迎并不出人意料。所有人生来都有一种冲动和好奇心，想要了解我们身处的这个纷繁的世界究竟如何运行，以及我们该如何去理解它，我们同这个世界的关系究竟怎样？普通人的回答，很少能超出几个大脑早已做出的界定：亚当 · 斯密的“看不见的手”、凯恩斯的“调控”、哈耶克的“自发生成秩序”、马克思的辩证唯物主义和历史唯物主义、弗洛伊德的心理分析……

而变革者则提出解释理解世界的新方法：凯恩斯在对斯密进行修补；弗洛伊德另辟蹊径；毕加索挑战马蒂斯；爱因斯坦修订牛顿为大自然的立法；德鲁克对组织的研究，和他提出的“知识工人”与受雇阶层。

现在看来，把格拉德威尔和那些伟大的名字列在一起似乎有些不合适。但在本质上，格拉德威尔和他们是一类人，都属于有新意的变革者。一位有新意的变革者，重要的是提出理解世界的新方法，甚至能够因此而改变人们的生活方式。从这个角度看，他所在的专业反倒显得无所谓。格拉德威尔的两本书，都是各种学科的结合体，包括了心理学、管理学、社会学等各

门学科的理论。

正如以赛亚 · 伯林所说，值得尊敬的知识人是提供理解世界钥匙的人。格拉德威尔的流行理论，就是一把新钥匙，一把理解世界的新钥匙。

这把钥匙颇有万能的意味在其中。在当下，对格拉德威尔的理论做出最热烈反应的是企业界和商界。因为在企业界和商界，格拉德威尔的理论对商业决策很有帮助，这种帮助有时甚至非常直接。而他在书中所引用的例子，很多也是商业案例。但是，格拉德威尔的流行理论并不仅仅局限于商业管理上，它提供了一种理解世界的普适方法。而这种方法，举个简单的例子，可以拿来看待“超级女声”背后那个火爆的中国，芙蓉姐姐在网络上走红的现象，还能够解释曾经非常流行的对食物中毒的恐慌。它让我们认识身边的“小新”，发现什么是“地铁站的涂鸦”，什么是流行物的“附着力”。

不相信？你可以读完这本书，然后用它的理论来分析身边的流行事物，比如 iPod 为何卖得这样好，为什么每个人都在读一本同样的畅销书等。你会发现，关于这个世界的新的一扇门敞开了。

PDG

暇步士品牌的主打产品是拥有轻型绉绸鞋底的美国拉绒山羊皮鞋。对于该品牌来说，引爆点出现在1994年底至1995年初的某个时间点上。

在引爆点出现之前，这个品牌一直默默无闻，主要依靠偏远的经销店和小城镇家庭商店来进行销售，每年销售量仅仅处在3万双的低水平线上。生产暇步士的狐狼公司（Wolverine）已经开始考虑停止生产这种使公司成名的休闲鞋，但是此刻却发生了一些奇怪的事情。

在一次时装发布会上，一位来自纽约的新款服装设计师对偶然碰到的暇步士的两位经理欧文·巴克斯特和杰弗里·刘易斯说，标准型暇步士鞋在曼哈顿商业区的各俱乐部和酒吧里突然成为时髦品牌。巴克斯特回忆说："我们被告知，曼哈顿两个街区维利奇（Village）和苏活区（Soho），已经出现了专卖暇步士的商店。人们涌向那些仍然在出售暇步士的家庭小商店，将它们抢购一空。"巴克斯特和刘易斯起初迷惑不解，始终无法理解这些明显过时的鞋怎么能够重领潮流。"我们还被告知，艾萨克·米兹拉希[①]本人就穿着这种鞋。但当时我们并不知道艾

① 艾萨克·米兹拉希（Isaac Mizrahi），著名设计师。——译者注

萨克 · 米兹拉希是谁，这在当时来说是情有可原的。”刘易斯说。

到了1995年的秋季，变化开始加速。首先是设计师约翰 · 巴特利特（John Bartlett）打来电话说，他想在自己的春季时装展中采用暇步士鞋。紧接着另外一位曼哈顿设计师安娜 · 苏（Anna Sui）也来电说希望能够在自己的展览中使用暇步士鞋。在洛杉矶，设计师乔尔 · 菲茨杰拉德把一只25英尺长的充气巴塞猎犬——暇步士品牌的标志——放在他好莱坞商店的顶部，并且改装了邻近的艺术长廊，想要开办一家暇步士专卖店。他还在刷房子和整理货架的时候，演员皮威 · 赫尔曼走了进来，要求购买一双暇步士鞋。“我绝对没搞错。”菲茨杰拉德回忆说。

1995年，公司共销售了43万双标准型暇步士鞋，第二年的销售数字是这一年的四倍，第三年更高。增长一直在持续，直到暇步士重新成为美国男青年衣着打扮中的重要组成部分。1996年，在林肯中心举办的时装设计师委员会颁奖晚宴上，暇步士赢得了最佳时装搭配奖。公司总裁和卡尔文 · 克莱恩[①]、唐娜 · 凯伦站在同一领奖台上接受了这一荣誉，尽管他自己首先就要承认，公司并没有做出任何要去赢得这项荣誉的努力，完全是被潮流赶上，而非主动追赶潮流。暇步士占据了流行的

① 卡尔文 · 克莱恩（Calvin Klein），从1968年创立公司以来，就成为美国时尚的代表人物。其设计哲学为简约、舒适、华丽、休闲，同时又不失优雅。——译者注

制高点，而这一切的开始仅仅是由于曼哈顿东村和苏活区屈指可数的年轻人穿上了暇步士鞋，从而引发了潮流。

这一切究竟是如何发生的？不要管这些最先穿上暇步士的小青年们是什么人，他们肯定不是在帮助暇步士促销。他们穿上这种鞋的原因只是因为没有人愿意穿。接下来，这些年轻人对暇步士的喜好传递到两位时装设计师那里，他们用暇步士来搭配出售其他高级时装款式。暇步士鞋仅仅是搭配着的附件，也没有任何人在着意推动暇步士鞋成为时尚潮流。但是，它却真的成了最新的时尚潮流。在这个过程中，暇步士鞋越过了某个点之后潮流就被引爆，它开始变得流行起来。从曼哈顿商业区几个赶时髦的年轻人到时装设计师，然后再到全美国所有商场，这种单价 30 美元的鞋子如何在两年时间内完成这一巨变？

一

在距今不远的过去，每到黄昏时分，临近纽约市的两个极度贫困地区布朗斯维尔和东纽约区就仿佛变成了鬼城。人行道上看不到一个普通行人，没有孩子敢在街上骑自行车，门前或是公园的长椅上也不会坐着老人。布鲁克林区充斥着猖獗的毒品贸易和黑帮之间肆无忌惮的冲突械斗，这让大多数人选择在夜幕来临时待在家里以求平安。

对 20 世纪 80 年代和 90 年代在布鲁克林区工作的警官们来说，则意味着太阳一下山，他们的无线接听器里就会充满巡逻警员和调度警官之间喋喋不休的对话，话题涉及所有能够想象

到的暴力和危险犯罪行为。1992 年，纽约市共发生了 2 154 起谋杀和 626 182 起恶性犯罪事件——这些犯罪行为主要集中在如布朗斯维尔和东纽约区这样的重灾区。但是接下来发生了一些奇怪的事情。在一个神秘而关键的点上，犯罪率开始下降。该点被引爆了：5 年之内，谋杀案下降了 64.3%，仅有 770 起；而犯罪数量下降到了 355 893 起，将近跌了一半。在布朗斯维尔和东纽约区，人行道上重新挤满了行人，自行车又开始出现在大街小巷，老人也重新出现在门前台阶上。负责布朗斯维尔区巡警的警探爱德华 · 梅萨德里说："曾经有一段时间，如果听不到像越南某处丛林中发生激战那样急促的枪声，人们就会觉得不正常。"

纽约警察会告诉你发生这一变化的原因在于城市警力部署的大幅度改进，犯罪学家们将其归功于严厉打击之下不法交易的下降和人口的日趋老龄化。与此同时，经济学家们则认为，20 世纪 90 年代以来，纽约日趋好转的城市经济使就业率上升，是工作机会把很多人从犯罪边缘拉了回来。以上这些都是可以拿来解释各种社会问题加剧或趋缓的传统理由。

但归根结底，这些解释没有一个能让人满意。这就好像在解释暇步士再度风行的原因时，把东村几个年轻人的无意之举夸大一样可笑。毒品交易、人口和经济变化都是历时很久才能发生作用的因素，而且这些变化都发生在全国范围内。它们无法解释为什么纽约市的犯罪率会下降得如此之快，时间如此之短。当然，警察所做的努力很重要，但警力加强的程度和布朗

斯维尔、东纽约这些街区的改变程度不成比例，因为后者的变化是如此之大。无论怎么说，纽约犯罪行为的严重程度并非是随着各种条件的逐渐改善而慢慢缓解，它是爆发式的。那么，几个经济和社会指数的变化是怎样让谋杀率在5年内就下降2/3的？

二

《引爆点》描述的只是一个简单观念。但这个简单观念却能成为我们理解流行潮何以出现的最佳思维方式，比如犯罪浪潮的涨落、默默无闻的书何以成为畅销书、青少年吸烟率的上升趋势、口头信息的快速传播，以及其他给日常生活带来影响的神秘变化。它们对日常生活的影响就像流行性感冒一样，让人不得不注意。观念、产品、信息和行为方式，都会像病毒一样地传播和流行开来。

暇步士休闲鞋销售量的上涨和纽约城犯罪率的下降都是本书所选择的流行潮的实例。尽管听起来两者好像没有什么相通之处，但是他们却共享着一个内在模式。首先，两者都可以划归为流行潮感染案例。没有人会打出广告告诉大家，传统式样的暇步士休闲鞋酷毙帅呆，大家都应当穿在脚上。最开始穿它的年轻人仅仅是穿着它出入俱乐部和咖啡馆，穿着它走在纽约商业区的大街上，他们这样做也不过是向其他人展示自己的时尚观。但这样做却让他们把暇步士“病毒”传染开来。

纽约犯罪率的下降也是同一种方式造成的。这绝不是因为

1993年那些有可能成为杀人犯的人突然良心发现，决定不再做任何违法乱纪的事情；也不是警方在很多情况即将发生之前的干预具有魔术般的效果，避免了本可能很严重的后果。真实情况是，在警方或者其他新的社会力量能够施加影响的情况下，少数人开始用一种新的方式来行动。这种行为方式传染给了其他面临同样处境的人。这些人本来很有可能选择犯罪方式来对付所面临的问题，但先例却使大家都选择了非犯罪的方式。在短时间内，纽约的大部人就以某种方式“感染”了一种反犯罪病毒。

这两个案例的第二个明显特征是，它们巨大的效果都是由一个很小的变化引起的。所有可能引起纽约犯罪率下降的原因都在边际递增，这些变化都具有边际效益递增的效果。不法交易水平在下降，人口在一点一点老龄化，警力在一点一点增强，但效果却是巨大的。暇步士案例也是如此，最初有多少男孩开始在曼哈顿商业区穿暇步士？ 20个？ 50个？顶多100个吧？但是他们的行为却像是一手掀起了一场国际流行潮。

最后，两个变化都是剧变，而不是缓慢稳健地进行的。纽约市20世纪60年代中期90年代晚期的犯罪率变化曲线图就很具说服力，因为它像一个巨大的拱门。1965年市内的犯罪案件是20万起，此后犯罪数字急剧上升，两年内翻了一番，并且几乎不中断地保持上升势头，直到1975年的65万起，但之后20年的犯罪率却一直停留在这个水平线上。到了1992年，犯罪率开始以30年前的上升幅度急剧下降。犯罪活动的

减少不是逐渐和缓慢的，而是在抵达某一点时突然来了个急刹车。

麻疹在一个小学班级中的传播或者冬季流感的流行也具备着这三个特征：第一，传染性；第二，微小的变化产生巨大的效果；第三，变化是突发而非渐进。三个特征中最后一个最为重要，即流行潮是突然全面爆发的。正由于有了第三个特征，我们才能够意识到前两个特征的存在，但也正是通过第三个特征我们才能够深入洞察当代社会中变化的发生方式。流行潮突然全面爆发并让一切产生巨变的这一极具戏剧性的时刻，我们把它命名为引爆点。

三

一个遵循流行潮规则的世界同我们自认为的世界截然不同。思考一下感染性这个概念，如果我跟你说起这个词，你会想到风寒和流感，或者是更危险的东西如艾滋病或者埃博拉出血热。在我们的观念里，感染性是一个生物学意义上的特指概念。但如果存在犯罪流行病和时尚流行病，那就一定会存在各种各样像病毒一样具有传染效力的事物。试想一下打哈欠这一具有惊人感染力的行为。仅仅因为你在前两句话中读到了“打哈欠”这个词语——本句话中“打哈欠”又出现了两次，就会有很多人在随后几分钟内打哈欠。即使是在这样写的时候，我也已经打了两次哈欠。如果你在公共场合阅读这段话，而且你打了哈欠，很有可能那些看到你打哈欠的人也会开始打哈欠。以此类

推，打哈欠的圈子会越变越大。

打哈欠的感染性很惊人。仅仅是写出“打哈欠”这个词语，我已经让你们在阅读的时候开始打哈欠了。那些看到你打哈欠的人也做出相同举动，仅仅因为看到你打哈欠。这是第二种感染类型。他们可能仅仅因为听到你打哈欠而打哈欠，因为打哈欠也可以通过听觉来感染：如果你给盲人放打哈欠的录音带，他们也会开始打哈欠的。最后一点，如果你阅读本文时开始打哈欠，脑海中是否会闪现出自己可能是累了这样一个念头？我想肯定有人会这样想，这意味着打哈欠也具有情绪上的传染效力。通过简单地写出一个词语，我可以给大家植入一种感觉。流感病毒能否做到这一点呢？换句话说，感染性是一种所有事物都具备但却难以预知的性质。如果我们想要识别并且诊断出潮流的变化，我们就必须谨记这一点。

对流行潮的第二个特征——变化微小但效果巨大——的理解也相当片面，高度社会化的人类对因果关系有着粗糙的理解。如果我们想传达一种强烈的感情，比如我们想使人相信我们爱他们，我们说话时就会热情直率；而如果要告诉别人坏消息，我们就声音低沉、措辞谨慎。社会规训我们且使我们相信，在我们处理事情、身处某种关系或某种体系中时，先后发生的两件事情之间必然有直接联系。

思考下面这件令人困惑的例子。我给你一大张纸让你折叠一下，然后，把叠起来的纸再折叠一次，如是反复折叠50次，这时候你认为这张被叠起来的纸有多高？为了回答这个问题，

大多数人会在想象中来叠这张纸，猜测结果将会有电话簿那样厚，如果他们勇气十足，他们会说叠起来将会有冰箱那么高。但正确的答案是，这张叠起来的纸的高度同地球到太阳的距离差不多。如果再叠一次，那高度就相当于从地球到太阳一个来回的距离。这是数学上几何级数增长的一个例子。

流行病是另一个例子：当病毒在人群中传播时，它就像我们在折叠那张纸一样，级数增加、直线增长，只需 50 个步骤，它就可以从一张平面的纸叠到可以抵达太阳的高度。人类很难理解这个步骤，因为最终结果和初始原因实在不成比例。要想理解流行潮的威力，我们就不能考虑这种比例差距上的天壤之别。对于一件小事引起的巨变和剧变，我们要有心理准备。

剧变是引爆点这个概念的核心，可能也最难让人接受。引爆点这个词最先被广泛应用是在 20 世纪 70 年代，它被用来描述美国东北部旧城区的白人突然纷纷迁往郊区的现象。①社会学家们发现，当迁入某一居民区的黑人比例达到一个特定的点——20% 时，整个社区就会被“引爆”：仍然居住在这一社区的白人们会立即迁离。引爆点是质变来临前的关键一点，像沸点和临界点。20 世纪 90 年代早期纽约暴力犯罪骤然下降之前有一个引爆点，暇步士休闲鞋再度风行前也有一个引爆点，正如每一项新技术被引进过程中都有一个引爆点。1984 年夏普公

① 指美国 20 世纪 70 年代的郊区化运动。——译者注

司首度推出低价传真机时卖出了8万台。随后三年，传真机的销售数目逐渐稳步上升。到了1987年，拥有传真机的人的数量已经足以让每个人都觉得自己应该拥有一台传真机。所以1987年成为了引爆点，当年销售了100万台。截至1989年，又卖出了200万台新传真机。手机销售也遵循着相似轨迹。整个20世纪90年代，手机都在朝着更小巧、更便宜、服务更好发展，直到1998年，这项技术达到了引爆点，突然之间每个人都拥有了一部手机。

所有的流行潮都有一个引爆点。伊利诺伊大学的社会学家乔纳森·克雷做了一项关于社区中角色模型的数量对社区中青少年影响的研究——这些角色模型包括统计调查局认定的具有较高社会地位的人群——专业人员、经理和教师。角色模型占社区人口5%~40%之间时，社区青少年的早孕率和辍学率没有多大差别。但是，当角色模型所占比率低于5%时，问题就被引爆了。比如，当角色模型所占比率下降2.2个百分点，即从5.6%下降到3.4%，黑人学龄儿童的辍学率就会增加一倍多。在这个引爆点上，未成年少女的早孕率也几乎成倍增加——在未达到引爆点时，早孕率几乎保持不变。我们通常凭直觉认定，社区环境的变化和社会问题的减少是一个缓慢而稳定的过程，但事实上有时候他们并不按照这个节奏变化，抵达引爆点时，学校会对学生失去控制，家庭生活能立即崩溃。

我记得小时候自家的小狗第一次看见雪的情景。它又惊又喜，急切地摇着尾巴，对这种陌生松软的物质嗅来嗅去，为雪

的神秘而低声嗷嗷不止，它完全被折服了。但它第一次看到雪的那个早上并不比前一夜冷多少。前一天晚上大概是 34 华氏度（约零上 1 摄氏度），而那天早上则是 31 华氏度（约零下 1 摄氏度）。几乎没有发生什么大的变化。但令人惊奇的则是，一切都发生改变了，仅仅因为 3 华氏度的温度变化，雨变成了另外一种完全不同的东西，雪！在内心深处，我们都是渐进主义者，我们的期望值是以时间滴滴答答的稳定消逝为基础的。但在引爆点的世界中，出乎意料的事情会变成现实，剧变也不仅仅停留在可能的层面，同我们所有的预期相反，这些都具有必然性。

为了深入了解这一极端观念，我将带着你们去巴尔的摩，了解那里的梅毒流行情况；我将向你们介绍三类有趣的人，我称他们为内行（Mavens）、联系员（Connectors）和推销员（Salesmen），他们在口头发起流行潮方面起着举足轻重的作用，而这些口头风暴则能够操纵人们的品位、社会趋势和时尚走向；我还会带着你们去了解系列儿童节目《芝麻街》（*Sesame Street*）和《蓝狗线索》（*Blue's Clues*）；带你们进入哥伦比亚唱片邮购公司创办人的神奇世界，去了解如何制造出能对听众产生最大影响力的信息；我要带着你们去特拉华的一家高科技公司，去看看那些控制人群生活的引爆点；去纽约城的地铁站，去了解犯罪潮如何得到遏制。

做这些事情的目的是想得到两个问题的答案，这两个问题困扰着所有想成为成功的教育家、成功的父母、成功的市场部

经理、成功的商人和成功的政策制定者的人。这两个问题是，为什么有些观念、行为和产品能流行起来而其他的不能；要想有目的地发起流行、让流行变得具备积极作用，我们有什么办法？

目录

中文版序　理解流行　V

前　言　XIII

第一章　流行三法则　1

无论是暇步士的时尚潮，还是病毒的流行潮，都是流行三法则——个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则作用的结果。

第二章　个别人物法则：联系员、内行和推销员　17

一个小马童为什么能够引爆美国历史上最重要的一场战争——美国独立战争？因为他是一个同时具备内行、联系员、推销员天赋的男子。

第三章　附着力因素法则：《芝麻街》、《蓝狗线索》和教育“病毒”　77

要想把电视节目的教育意义和广告的价值传染给没有看到节目的人，就必须在观众身上产生过目不忘的附着力。

第四章　环境威力法则（I）：戈茨案和纽约犯罪潮　121

整治地铁乱涂乱画的现象平息了纽约地铁里的犯罪潮，这是因为犯罪人群对环境透露的些微暗示极度敏感。我们的社会总存在这样一些不起眼的信息点，但这些点是群体效应的引爆点。

第五章　环境威力法则（II）：150，一个神奇的数字　155

要发起大规模的流行潮，首先要发起许多小规模的流行潮。无论是畅销书的朗诵会，还是企业生产的基本单位，发起小规模流行的团队最有效的人数不得超过150人。

第六章　个案分析：流言、运动鞋和转变力量　177

“云中漫步”这个品牌的推广得益于兰姆西斯前卫的广告设计。他们在掀起流行潮中既做革新者又做信息传播的中间人，他们修改、渲染和吸纳年轻人文化中的前卫思想，使之为大多数人接受。

第七章　个案分析：自杀和吸烟流行潮　201

青少年自杀与吸烟的传染途径惊人的相似，只有知道了引爆这些不良现象的因素，才能找到有效对抗这两者的方法。

第八章　结论　237

要发起流行，就得把资源集中在引爆点上，换个视角看待这个似乎雷打不动、无法改变的世界。只要找对了一个点，轻轻一触，这个世界必然能够动起来。

后记　真实世界中的引爆点　245

Tipping Point

第一章

流行三法则

无论是暇步士的时尚潮，还是病毒的流行潮，都是流行三法则——个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则作用的结果。

巴尔的摩的流行病毒

20 世纪 90 年代中期，巴尔的摩市被梅毒袭击。1995~1996 年的一年时间内，新生儿携带病毒的人数就增加了 500%。巴尔的摩市的梅毒发病率曲线图显示，多年来该曲线一直保持水平，但到了 1995 年，曲线几乎呈直线上升。

巴尔的摩市的梅毒发病率因何被引爆？疾病控制中心认为，问题出在速效可卡因（快克古柯碱）上。速效可卡因会大大增加高风险性行为，而高风险性行为则会导致艾滋病和梅毒的传播速度加快。速效可卡因的诱惑让许多人到贫民区购买毒品，这一做法增加了他们把病毒携带回家传染给家人和邻居的可能性。速效可卡因改变了邻里之间的社交模式。疾控中心说，速效可卡因正是梅毒大行其道的推动力。

巴尔的摩市约翰 · 霍普金斯大学研究性病传播的专家约翰 · 詹尼曼则认为原因在于该市贫民窟糟糕的医疗服务。詹尼曼说："1990 年到 1991 年，到全市传染病诊所就医的人数为 36 000 人次。随后，由于预算问题，该市决定缩小性病诊所的规模。临床医生的人数从 17 人减少到 10 人；内科医生本来有 3

位，现在实际数目为零；就医病人则减少到了 21 000 人次。到发病地进行外勤服务的工作人员也相应减少。许多人玩弄权术，应该做的事情都被搁置，比如计算机要升级。这是城市官僚机构管理失灵的一个最严重案例。药品都快被人们用光了。”

换句话说，当巴尔的摩性病诊所的就医人数在 36 000 人次时，梅毒的流行保持着相对稳定的状态。按照詹尼曼的说法，当就医人次在 36 000~21 000 人之间的某一数字时，这种病就爆发了。它从城内开始蔓延，通过街道和高速公路传播到城市的其他部分。突然之间，那些可能已被感染上一周但是还没有接受治疗的人在被治愈之前，有两周、三周甚至四周的时间四处传播病毒。糟糕的医疗状况使得梅毒成为比以往任何时候都要严重的问题。

第三种理论由美国流行病学权威约翰 · 波特雷特提出。他认为，罪魁祸首是这些年的物质条件变化影响了巴尔的摩市的东西市区，梅毒发病中心巴尔的摩商业区两端的东部和西部市区经济严重萧条。

在 20 世纪 90 年代中期，巴尔的摩市大张旗鼓推行一个政策，即炸毁东西市区 60 年代修建的旧式高层住宅。其中最引人注目的两个工程是拆毁西区的列克星敦叠式大楼和东区的拉斐特宫，而这两栋居住着数以百计家庭的大楼则扮演着犯罪中心和传染病中心的角色。随着拆迁进行，人们从东西市区的旧房中搬走，犯罪和传染病的流行也开始恶化。

“实在是触目惊心，”波特雷特第一次到巴尔的摩东西市区

巡视时说，“成排的房屋中，50% 都用木板堵得严严实实，有一处的建筑物都已经被破坏掉了。要人们撤离等于加快了人群的流散。多年以来梅毒在巴尔的摩都被控制在这个自我封闭、内部交往的特定地区。但是拆迁工程却要求这些人搬迁到巴尔的摩市的其他地区，因而他们把梅毒连同其他行为一起随身带走。”

有趣的是，这三种解释都没有提到戏剧性变化。疾病控制中心认为速效可卡因是问题的根源所在，但 1995 年并不是速效可卡因首次流入巴尔的摩市，它在该市早已存在很多年。疾病控制中心的意思只是 20 世纪 90 年代中期速效可卡因问题所带来的后果有所加剧，而这一变化足以促成梅毒的流行。同样，詹尼曼并没有说巴尔的摩市的性病诊所都被关闭了，而只是规模减小，临床医生人数从 17 人减少到 10 人。波特雷特也没有说整个巴尔的摩都在进行大迁徙。他只是说，一些拆迁工程和一些住户搬离了主要商业区的住房让梅毒的流行达到顶峰。只需要一些微小变化，流行病原本所处的平静状态就可能会被打破。

第二点更有趣，这些解释都是用不同方式描述流行病的被引爆。疾病控制中心关注的是疾病爆发的大背景——毒品的流入和增长是如何改变一个城市的环境，从而引爆疾病流行的。詹尼曼谈论的是疾病本身。诊所数量减少等于救了梅毒一命。它原本是急性传染病，现在成了慢性传染病；原本仅能延续几天，现在却能逗留好几星期。波特雷特则把注意力集中在携带

梅毒病毒的人。在他看来，梅毒的传染源是巴尔的摩市特定的一类人，这些人极度贫困、可能吸毒、性行为频繁。如果这种人突然从他（她）生活的街区迁移到一个原本不存在梅毒的新街区，这种疾病的流行有可能被引爆。

换句话说，引爆一种流行病不是只有一种途径。流行病爆发需要三个条件，人们传播传染物的行为、传染物本身和传染物发挥作用所需的环境。当一种流行病爆发时，三个条件就失去了平衡。它被引爆，是因为一些事情的发生让其中一个两个甚至三个条件发生了变化。这三个变化条件我称之为：个别人物（Law of the Few）法则、附着力因素（Stickiness Factor）和环境威力（Power of Context）法则。

个别人引爆的流行潮

东村的几个年青人发起了暇步士流行潮，几栋居民楼的搬迁足以引发巴尔的摩梅毒大流行，当我们如此谈及这些事情时，其实我们说的正是在事情发展过程中，某些人比其他人更为关键。看起来这并不是一个特别极端的观点。经济学家们经常谈到的 80 比 20 法则的意思就是，在所有情况下，一项工作中的大约 80% 都是由参与工作的 20% 的人完成的。80% 的犯罪活动由 20% 的犯罪分子所为；80% 的交通事故由 20% 的司机造成；80% 的啤酒被 20% 的喝酒者喝掉。这个法则表现在流行病身上就更为极端了，极少数人完成了绝大多数工作。

例如，波特雷特曾分析过科罗拉多州斯普林斯市的淋病流行情况。他用了6个月的时间，研究每一位到公共健康诊所治疗淋病的患者。他发现，一半左右的病人来自于4个街区，这4个街区大约占整个城市面积的6%。生活在这6%地区的居民的一半，把同样的6家酒吧作为主要社交场所。波特雷特把768人分组进行访谈，他发现，其中600人或者从未把淋病传给他人，或者只传给了一个人。他把这些人称为非传染者。那些使淋病流行的人在剩下的168人之中，他们把淋病传染给两三个人，甚至四五个人。换句话说，在人口超过10万的科罗拉多州斯普林斯市，淋病的流行就是因为这168个人，他们生活在同4个街区，常常出没于相同的6家酒吧。

这168人是谁？他们不是寻常之辈。他们每晚都要出门，性伙伴远远多于常人，生活习性、举手投足都不同寻常。比如，20世纪90年代中期，在密苏里州圣路易斯市东区的各家台球厅和室内滚轴溜冰场上，经常有一个名叫达内尔·“老板人”·麦吉的人出没。他是个大块头，身高有6英尺，相貌英俊，具备滑冰天赋，他在溜冰场上的精湛技术能赢得姑娘们的尖叫。他特别喜欢十三四岁的小姑娘，所以他给她们买首饰，开着凯迪拉克车带她们去兜风，让她们吸速效纯可卡因，使她们染上毒瘾，然后与她们发生性关系。从1995年开始到1997年他被神秘枪杀为止，他至少和100名女性发生关系，据统计他至少让其中30名染上了艾滋病病毒。

同样是这两年，在1 500英里以外的纽约州布法罗市附近，

另一名男子——他跟“老板人”是同一类货色——穿梭于詹姆斯敦商业区与贫困的大街小巷。他名叫纳山 · 威廉斯，人们也称他“飞思”(Face)、“私眯”(Sly) 和“下体客”(Shyteek)。威廉斯玩弄了几十个女孩，他在市区不同位置有三四处公寓，全靠从布朗克斯走私毒品为生。(一位了解该案的流行病学家向我坦言：“这家伙真是个天才。如果我照他那样做而且逃脱了制裁，那我这辈子都用不着再上一天班了。”) 像“老板人”一样，威廉斯外表充满魅力。他买玫瑰花送给女友们，让她们拨弄他的长发，在他的公寓里，他通宵达旦提供大麻和麦芽酒以助大家狂欢作乐。威廉斯如今被关在监狱里，而他至少让以前的 16 个女朋友染上了艾滋病病毒。

这还不是最出名的。在《乐队继续演奏》(*Band Played on*) 一书中，兰迪 · 希尔茨详尽探讨了一个所谓艾滋病毒携带者。他是一位加拿大籍法国人，叫盖藤 · 杜加斯，是一名客机服务员。他声称在整个北美洲他有 2 500 个性伙伴，并至少同加利福尼亚州和纽约州最早发现的 40 起艾滋病个案有关。正是这一类人使流行病一触即发。

社会流行浪潮的发展过程与此相似。它们也是由屈指可数的人驱动起来的。在驱动社会流行浪潮方面，让这些人与众不同的不是他们的性欲，而是他们是否擅长社交、是否精力旺盛、是否博学以及在同类中是否有足够的影响力等因素。在暇步士案例中，最让人困惑不解的就是，那些鞋是如何从几个引领时尚的曼哈顿嬉皮士穿在脚上发展到全国各家购物商场皆有销售。

东村与整个美国中产阶级之间有什么关系?

个别人物法则给出的回答是这样的:在这些特别人物中有人意识到了时尚趋向,通过自己的社交、自己的活力、热情和个人魅力把“暇步士”传染给大家,就像盖藤 · 杜加斯和纳山 · 威廉斯之流把艾滋病病毒传播出去一样。

强大的附着力

在巴尔的摩,当市内的公共诊所削减医务人员时,梅毒病原来在城市贫困地区传播的特点就发生了变化。这种病原本属于急性传染病,也就是说,大多数患者能得到迅速治疗,从而使患者没有机会将病毒传染给他人。但是,由于诊所规模的削减,梅毒病逐渐转变成了慢性病,患者传播病毒的时间比以前增加了三四倍甚至五倍。流行病爆发一般是因为几个特别患者发挥的特别作用所致,但有时其爆发则是因为出现了意外情况,从而改变了传播媒介本身。

这是病毒学中的一个著名原理:每年冬天,流感开始传播时的流感病毒与流感结束时的病毒差别很大。

最著名的流感是 1918 年爆发的全球性流感。人们首次发现该病毒是在当年春季,当时情况相对比较稳定。但是,夏天过后,该病毒通过某种奇怪的途径发生了变化,在之后的 6 个月里竟使全世界 2 000 万 ~4 000 万人丧生。病毒的传播方式并没有丝毫改变,然而病毒本身却突然变得如此致命。

荷兰艾滋病研究员杰普 · 古德斯米特坚持认为，艾滋病病毒也会产生同样的剧变。古德斯米特研究的重点是卡氏肺孢子虫肺炎（Pneumocystis carinii pneumonia），或称 PCP 病。我们每个人在出生时或出生后不久，体内都携带了这种细菌，它对大多数人来说是无害的。我们的免疫系统能轻而易举地控制住这种细菌。但是如果某种病毒，如艾滋病病毒，破坏了我们的免疫系统，那么这种细菌就会失控，从而引发一种致命的肺炎。PCP 病在艾滋病患者中非常普遍，事实上，这种病几乎被认为是艾滋病的征兆。古德斯米特的工作就是去查寻医学文献，收集并研究 PCP 病例，但他的发现令人不寒而栗。第二次世界大战刚一结束，一场 PCP 病便在波罗的海港口城市但泽爆发，之后该病传播到中欧，夺去了成千上万儿童的生命。

古德斯米特分析了 PCP 病肆虐最严重的一个小镇海尔伦。该镇位于荷兰的林堡省，是个矿业城镇。海尔伦镇有一家名叫瑞典临时军营的助产妇培训医院，20 世纪 50 年代它是一家面向体重低于正常水平的新生儿和早产儿的专科医院。在 1955~1958 年期间，有 81 名出生在瑞典临时军营的新生儿患有 PCP 病，其中 24 名婴儿夭折。古德斯米特认为这就是艾滋病病毒流行的早期状况。病毒通过某种渠道进入医院，随后，医院在给新生儿输血或打抗生素针时，多次重复使用同一针头，由此把病毒从一个婴儿身上传播到另一个婴儿身上。他写道：

> 可能的情形是，一名来自波兰、捷克斯洛伐克或者是意大利的煤矿工人把病毒带到了林堡省。这名成年人悄无声息死于艾滋病……但他却把病毒传给了他的妻子和孩子。受到感染的妻子（或女朋友）在瑞典临时军营生下了带有艾滋病病毒的婴儿，但婴儿看上去很健康。这样，未经消毒的针头和注射器就把病毒从一个婴儿身上传播到了另一个婴儿身上。

并不是所有的新生儿都夭折了，这是该故事中真正令人感到奇怪的事情。有三分之一的婴儿死亡，其他婴儿却存活了下来，这在今天看来似乎是不可能的。他们战胜了艾滋病病毒，并将其从体内清除出去，继续过着健康的生活。换句话说，20 世纪 50 年代流行的艾滋病病毒与今天的艾滋病病毒存有很大差异，尽管其传染能力完全相同。当时的病毒威力不大，大多数人都能战胜它并活下来，甚至包括儿童。艾滋病病毒爆发于 20 世纪 80 年代初，简单地说，这不仅仅是同性恋群体在性行为上的巨大变化导致的，尽管这种性行为可能造成病毒的快速传播。艾滋病病毒的流行也与病毒本身的变化有关。由于某种原因，病毒的杀伤力已经大大提高了，所以一旦被感染，病毒就会附着在体内，再也清除不掉了。

在流行病爆发过程中，病毒的附着力因素对于我们所讨论的社会流行潮流的爆发同样具有启发意义。人们常常花费大量时间思考如何使信息更易传播，即如何使我们的产品或者观念

让尽可能多的人知道。但是要把消息传播出去，一个重要部分在于怎样确保消息不会从听到者的一个耳朵进，而后从另一个耳朵出去。信息有了附着力就意味着它会对人产生影响，你就不能把它从你的脑海中赶出去，也不能把它从记忆中清除出去。

1954 年春，当温斯顿牌过滤嘴香烟首次面世时，公司打出的广告标语是："温斯顿，正同烟的味道。"[①]，这句话里使用了不合语法的"同"字，而不是"像"字，这在当时引起了小小的轰动。这句话成了人们平常谈论的话题，如同 1984 年人们谈论著名的温蒂汉堡的广告语，"牛肉在哪里？"[②]理查德 · 克鲁格[③]在他的《烟草的命运》中写道，R. J. 雷诺的温斯顿香烟销售商"对人们的这种关注喜出望外"，而且还认为"这句在电视和收音机上听到的、有点不符合人们表达习惯的广告语带有一种灵活自如的韵味，并且扭曲事实地将其辩解为是一种口语化的表达方法"。

在这种香烟推出后的数月之内，借助这句令人难忘的广告语的力量，温斯顿香烟的销售势头一触即发，它在美国香烟市场上的销售量迅速超过了国会牌（Parliament）、健牌（Kent）和 L&M 牌香烟，仅次于总督牌烟（Viceroy）。几年之内，它成了美国最畅销香烟。如今，如果你对大多数美国人说"温斯顿"，他们会顺口说出后半句"正同烟的味道"。这是一句拥有

① Wiston tastes good like a cigarette should，温斯顿和智慧（Wisdom）谐音，因此听起来像是，智慧，正同烟的味道。——译者注

② Where's the beef，已经成为美国俚语。——译者注

③ 美国著名记者、作家，曾数次获国家图书奖提名。《烟草的命运》获得普利策奖。——译者注

附着力的一流广告用语，它所含的附着力是产品能够广为流行的关键所在。除非你听进去了我说的话，否则你为什么要改变自己的做法，买我的产品或者看我制作的电影呢？

附着力法则告诉我们，有一些特别的方式能够使一条具有传染性的信息被人记住。只要在信息的措辞和表达上做一些简单的修改，就能在影响力上收到显著不同的效果。

环境威力

在巴尔的摩市，每当有人因梅毒或淋病前来公共诊所就医时，约翰 · 詹尼曼就会把病人的地址录入他的电脑，这样该病例就以一颗黑色小星星的形式出现在他的城市地图上。这幅地图很像警察局墙上所挂地图的医用版本，上面带有扣针，用来标记案发位置。詹尼曼的地图显示，在巴尔的摩市中心的东西两个地区，黑星星的数量比较集中。疾病从这两个地区沿着两条主路向外辐射，这两条主路正好横穿东西两个市区。到了夏季，性传染病的发病率达到最高峰，在巴尔的摩市东西两区主路上的黑星星也就更加集中，疾病正在蔓延。但是，到了冬季，地图会发生另一种变化。由于天气寒冷，巴尔的摩东西市区的居民很可能只是待在家里，远离酒吧、夜总会以及街角一类进行性交易的场所，所以地图上这两个市区的黑星星就变少了。

季节变化对染病人数的影响非常大。不难想象，在巴尔的摩市，一个寒冷而漫长的冬季就足以大幅度减缓梅毒发展的势

头，至少在这一季节如此。

詹尼曼的地图表明，流行病在很大程度上受到它们所处的外部环境、它们发生作用的条件和它们运转所需的特殊环境的影响。这是显而易见的。然而，有趣的是这一法则到底能在多大程度上产生作用。这绝不仅仅是天气影响行为这一如此简单的致病因素造成，即便是最小的、最不起眼的和最出乎意料的因素也可能影响我们的行为方式。比如，纽约历史上最臭名昭著的事件之一发生在 1964 年，一个生活在昆士区的年轻女人基蒂 · 吉诺维斯被人用刀捅死。吉诺维斯在大街上被人追赶，在半小时内 3 次遭到袭击，她的 38 位邻居在自家的窗后目睹了这一切，但当时却没有一人报警。该案引起了广泛的自责和自省，它成了冷漠和非人性化的城市生活的象征。后来成为《纽约时报》总编辑的亚伯 · 罗森塔尔（Abe Rosenthal）在他的一本书里这样描述这个案件：

> 为什么当吉诺维斯小姐遭到袭击时，38 位邻居没有拿起电话报警？没人说得清楚。这些目击者本人也说不明白。可以设想，他们的冷漠完全是大都市众生相的一种。这几乎是一种生存所需的心理：如果一个人周围生活着数百万人，这必定带给他生存上的压力，而防止这些人侵犯的唯一办法就是尽量漠视周围的人群。生活在纽约和其他大城市中，人们对邻居及其困难的漠视是他们条件反射似的思维所致。

这个从环境角度所做的解释听起来很有道理。生活在大城市中，人们相互间的陌生和疏远把人变得冷酷无情。然而，吉诺维斯一案的真相要比这更为复杂一些，也更令人好奇。纽约市的两名心理学家，哥伦比亚大学的比布 · 拉坦和纽约大学的约翰 · 达利在案发之后做了一系列研究，目的是要弄清楚他们所称的“旁观者问题”现象。为了看看究竟谁会前来帮助，他们在不同地方上演了各种紧急突发事件。其中一项发现令人大为震惊，即突发事件发生时，在场目击者人数的多寡竟能帮助我们预测他们的助人表现。

例如，在一个实验中，拉坦和达利让一个学生独自待在一个房间里，然后假装癫痫病发作。当隔壁房间里只有一个人时，听到声音后，他有 85% 的可能性会冲进这位学生的房间提供帮助。但是，当实验对象觉得还有其他 4 人也听到了癫痫病发作声音时，他们去帮助这名学生的可能性却只有 31%。在另一个实验中他们则发现，如果有人独自看到黑烟从门下冒出，他有 75% 的可能性要去报警，但如果他与一群人在一起时，去报警的可能性就只有 38%。换句话说，当人们处在人群中时，会分摊责任。他们会设想，其他人会去报警的，或者，既然其他人都不采取行动，这个明显存在的问题——隔壁传来的疾病发作声，门下冒出的黑烟——就被认为不是什么大不了的问题。拉坦和达利一类的社会心理学家们认为，在基蒂 · 吉诺维斯一案中，我们要吸取的教训并不是尽管有 38 人听到了尖叫还无人报警，而是正因为有 38 人听到了尖叫所以才没人报警。具有讽刺

意味的是，如果她当时是在一条僻静的街道上遭人袭击，而且只有一个目击者，她还有活命的可能。

换句话说，要使人去关注身边的不幸者，有时取决于人们身边细微的环境因素。环境威力法则认为，人对自己周围环境的敏感程度比他们所表现出来的更为强烈。

引爆点所涉及的这 3 条法则，即个别人物法则、附着力因素、环境威力法则，给我们提供了理解流行浪潮的一种方法。它能引导我们找到引爆点。本书以下内容就是用这些观念来破解其他一些令人不解的事件以及我们周围世界中所发生的流行潮。这 3 条法则是如何帮助我们理解诸如青少年吸烟现象、流言飞语现象、犯罪现象以及畅销书现象的？答案可能会让你大吃一惊。

Tipping Point

第二章

个别人物法则：联系员、内行和推销员

一个小马童为什么能够引爆美国历史上最重要的一场战争——美国独立战争？因为他是一个同时具备内行、联系员、推销员天赋的男子。

谁引爆了美国独立战争

1775年4月18日下午，在波士顿一家马房干活的一个小伙子无意中听到一位英国军官对另一名军官说“明天要严厉惩罚”之类的话。之后小伙子朝着波士顿北区一路小跑，来到银匠保罗·里维尔（Paul Revere）家并把听到的消息告诉给他。里维尔严肃地听着，这并不是他当天听到的第一条传闻。在此之前，还有人告诉他，波士顿的朗沃福码头聚集了大量英国军官，他们在低声谈论着什么事情。停靠在波士顿港的英国皇家海军军舰萨默塞特号和保尼号周围停泊着一些小船，有人发现这些小船上的英国海军个个步履匆匆。那天早上，还有人看到几个英国水手在岸上跑动。这一切看上去都像是某一重大行动开始前的扫尾工作。等到下午的时候，里维尔和他的朋友约瑟·沃伦越来越相信当时谣传了很久的事情，即英国人马上就要采取一次重大行动，进军位于波士顿西北的列克星敦镇，逮捕殖民地领袖约翰·汉考克（John Hancock）和塞缪尔·亚当斯（Samuel Adams），然后继续进军康科德镇，去夺取当地民兵存放枪支弹药的军火库。

接下来发生的事情已经成为历史传奇，这也是每个美国儿童都听过的故事。当天晚上 10 点钟，沃伦和里维尔会面，他们决定警告波士顿周边地区的居民：英国人已经开始行动。这样他们就可以激发当地民兵对英国人迎头痛击。里维尔情绪高涨，他穿过波士顿港，来到查尔斯顿轮渡口，纵身跳上一匹马，开始了他去往列克星敦的“骑马夜行”。他仅用两小时走完了 13 英里。沿途每路过一个小镇——查尔斯顿、麦德弗德、北康桥、麦诺托密——他都敲门传话，告诉当地的民兵领袖英国人就要来了，并让领袖们再把消息传达给其他人。教堂响起了钟声，同时也传出了鼓声。当那些从保罗 · 里维尔口里得知情报的领袖们把自己的骑手派出去时，这个消息就像病毒一样传播开来了，整个地区都拉响了警报。凌晨 1 点钟，消息传到了马萨诸塞州的林肯市；3 点钟，传到萨德伯里市；5 点钟，传到波士顿西北方向 40 英里以外的安道弗市；到了早上 9 点钟，消息传到很远的伍斯特市附近的阿什贝镇。当英国人在 19 日早上终于开始向列克星敦进发时，令他们大为吃惊的是，他们的突袭刚进入乡村就遭到猛烈的有组织反击。当天，英国人在康科德同殖民地民兵对阵，并被打得落花流水，这次交战发展成了一场大规模战争，这就是历史上的“美国独立战争”。

保罗 · 里维尔的骑马夜行可能是历史上口头快速传播消息最著名的一个实例。它使一条非常新闻在很短时间内翻山越岭传到远方，使整个地区都武装动员起来。当然，并非所有口头信息的传播都如此精彩。不过，即便是在今天这样一个大众通

信发达和广告耗资巨大的时代，我们仍然可以说，口头传播仍是人们互通有无的重要方式。想一想你最近去过的高价餐馆，购买的昂贵服饰，以及看过的电影。我们做出去何处消费的决定时，有多少次是因为朋友的推荐而深受影响？有相当一部分广告经理认为，正是因为如今市场推广活动铺天盖地，口头传播的信息反而成了唯一具有说服力的办法，所以我们大多数人都会对其做出响应。

但尽管如此，口头信息传播仍然是个难解之谜。人们实际上始终都在相互交流和传播信息。但是只有在个别情况下这种交流才能引发口头传播浪潮。在我家附近有一个我非常喜欢的小餐馆，6个月来，我一直在向自己的朋友们推荐这家餐馆。但是，现在里面仍有一半位置是空的。显然，我个人的认可还不足以掀起一场口头信息传播浪潮。但是，也有一些我认为根本比不上这家餐馆的饭店，仅在几周之内顾客就越来越少了。为什么某些观念、风潮和信息能“一触即发”而其他的就不行？

在保罗 · 里维尔骑马夜行事件中，答案似乎很简单。里维尔所传播的是一则重大消息——英国人要来了。但是，如果你仔细研究一下那天傍晚发生的一系列事情，就会发现，这种解释还是没有揭开谜底。

当里维尔骑马开始朝波士顿西北部方向前进的同时，另外一位革命者制革工人威廉 · 戴维斯，也肩负着同样的紧急使命出发了。他穿过波士顿以西的一个个城镇，向列克星敦进发。他带来了与保罗 · 里维尔传播的完全相同的信息，经过了同样

多的城镇，奔跑了同样长的路程。但是，戴维斯并没有把经过的农村地区“点燃”，没有引起当地民兵领袖们的警惕。事实上，在他经过的一个大城镇沃尔瑟姆镇上，第二天只有几个人出来迎战。据此，后来的历史学家们断定，该镇一定极度亲英。而实际上沃尔瑟姆镇并不是亲英，它的居民只是没有察觉英国人来了，而后来发现时已经太晚。如果在口头传播浪潮中只有消息本身最为关键，那么戴维斯现在应该和保罗 · 里维尔同样出名。但他仍然不为太多人所知。为什么里维尔成功了而戴维斯却失败了？

答案是，在很大程度上，发起任何一种社会流行的成功要取决于信息传播者所特有的社交天赋。传播相同的信息，里维尔能引爆流行而戴维斯没有做到这一点，是因为他们两个人不是同类人。这就解释了我在前一章里简要概括的个别人物法则。当时我只是举了性滥交和性侵犯一类人物的例子，这些人对于性传染病的流行至关重要。本章将要介绍几个对社会流行潮至关重要的人物，探讨一下保罗 · 里维尔与威廉 · 戴维斯这两类人的不同之处。这两种人我们周围到处都是。我们常常不能充分认识到他们在生活中所扮演的角色。我把这些人称为联系员、内行和推销员。

神奇的六步分离法

20 世纪 60 年代后期，心理学家斯坦利 · 米尔格莱姆为了

找到微型世界问题（the small-world problem）的答案，做了一个实验。微型世界问题是指：人们是如何相互联系的？我们是否属于各自孤立的世界，顺着自己的轨道同时生活着，因此，世界上任何地方的任何两个人之间的关联都相当小，并且心理距离很远？还是我们所有的人都被编织在一张无所不包、彼此紧密相连的大网上？在某种程度上，米尔格莱姆所要探寻的问题与本章开头所提的问题属于同一类，就是一种观念、一股潮流或者一条消息（如英国人要来了！）是如何在人群中传播开来的？

米尔格莱姆想用连锁信来探究这个问题。他搞到了 160 位内布拉斯加州奥马哈市居民的姓名，给他们每人都寄出一封连锁信。信中附有一位马萨诸塞州股票经纪人的姓名和地址，此人工作在波士顿市，住在沙伦市。信中他要求每个人把自己的姓名和地址写在信封上，然后再把它寄给离这位经纪人最近的朋友或熟人。比如，你住在奥马哈，你的一位堂兄住在波士顿城外，你就把信寄给他，即便堂兄本人并不认识这位股票经纪人，他也很可能还要再绕两步、三步或四步才能把信送到股票经纪人手里。当这封信最终到达股票经纪人家时，米尔格莱姆想看看这封信的经手人名单，以此来研究从某一地区随机选出的人与另外一个地区的另一个人之间联系的紧密程度。米尔格莱姆发现大多数信经手了五六个最终才到达股票经纪人处。六步分离（six degrees of separation）这一概念就来自该实验。

人们如今对这一词语耳熟能详，以至于很容易就把米尔格

莱姆的惊人发现忘在脑后。多数人的朋友圈子并不大，而且涉及的领域也不广。在一项著名的研究中，一组心理学家要求住在曼哈顿北区达科曼住宅小区的居民说出与他们关系最亲密的朋友的姓名；结果发现所谈到的朋友中，88% 都与被调查者住在同一幢楼，有一半甚至与被调查者住在同一层。总的来说，人们所选的朋友往往与自己属于相同年龄层和相同民族。但是，如果这个朋友就住在隔壁，年龄和民族就变得不重要了。可见，朋友之间的近距离比他们拥有的共性更为重要。

另一项对犹他州大学的一些学生所做的研究发现，如果问某人为何会对另外一个人友好，得到的回答是因为他和这位朋友对事物的看法相似。但是，如果真的测试这两个人对事物的看法，就会发现他们的共同之处其实就是他们参加过共同的活动。我们常常会与那些同自己共事的人或与自己做事方式相似的人成为朋友。换句话说，我们并不是在挑选朋友本身。我们往往和那些与自己生活工作在同一个小空间的人发生联系。因此，生活在奥马哈的居民就不会与远在马萨诸塞州沙伦市的居民成为朋友。

米尔格莱姆当时写道："我问我一个非常聪明的朋友，连锁信需要经过多少人才能最终抵达，他的估计是，从内布拉斯加到沙伦，这封信需要经手 100 个甚至更多的中间人。许多人的估计与此相近。当他们得知平均只需要 5 个中间人时，感到非常意外。不知为何，答案与我们的直觉不一致。"这封信到底是如何只走了五步就到达沙伦的？

答案是六步分离理论但并不是说所分离的步数是等量的。比如，当米尔格莱姆在分析自己的实验时，他发现许多连锁信都是沿着相同的不对称路线从奥马哈传到沙伦。有 24 封信送到了股票经纪人在沙伦市的家中，其中 16 封信是同一个人送到他手里的。此人是一位服装商，米尔格莱姆称他为雅各布斯先生。其余信件送到了这位股票经纪人的办公室，其中大多数是经两个人之手送到办公室的，米尔格莱姆称这两人是布朗先生和琼斯先生。所有这些信件的一半都是由这三个人送到股票经纪人手中的。大家可以想一想，从中西部的一座大城市中随机选出的几十个人各自把连锁信寄出去。有些人把信传给了大学熟人；有些人把信传给了亲戚；有些人把信传给了老同事，每个人所想的办法都不一样。但是最终，当这些散落在不同个人手里的信件即将结束旅程时，有一半却传到了雅各布斯、琼斯和布朗手里。六步分离法则并不是说每一个人与其他人之间都仅仅有六步之隔。它的实际意义是，某些个别人与其他所有的人相隔仅几步之遥，我们就是通过那几个个别人物与世界联系起来的。

有一个简单的办法可以检验这一说法。开列一份包含 40 人的自己朋友圈的名单（不包括家人和同事），并且往回推想同每一位朋友建立友谊的过程，直到推回到因某人发起活动而最终使你们之间建立友谊为止。

比如，我交往时间最久的朋友布鲁斯，是我在一年级认识的，我是主动一方，这很简单。我遇到知己奈杰尔是因为他读大学时住在我朋友汤姆隔壁，而我认识汤姆是因为读大一时他

邀请我打触身橄榄球（touch football）。奈杰尔成为我的朋友是因为汤姆的关系。当你把所有的关系回想一遍，就会发现一个奇怪的现象，即有几个相同的名字会反复出现。我有一个朋友叫埃米，她的朋友凯蒂带她进一家餐馆时我正在那里进餐，所以我就认识了她。我认识凯蒂是因为她是我的朋友拉丽莎最要好的朋友，而我认识拉丽莎是因为我们俩共同的朋友迈克 A 邀请我去拜访她，我认识迈克 A 是因为他和我的另一个朋友迈克 H 一起去学校上学，而迈克 H 曾经与我的朋友雅各布在一家政治周刊编辑部共事。如果我不认识雅各布，就不会结识埃米。相同地，我结识萨拉 S 是在一年前我的生日晚会上，当时她与一位名叫戴维的作家在一起，而戴维是应其代理商蒂娜的邀请参加晚会的，我是通过我的朋友莱斯利认识蒂娜的，我认识莱斯利是因为她姐姐尼娜是我朋友安的朋友，而我结识安是通过我以前的室友莫拉，她成为我的室友是因为她与一位名叫萨拉 L 的作家共事，萨拉 L 又是我的朋友雅各布大学时代的朋友。可见，如果我不认识雅各布，就不会结识萨拉 S。事实上，当我顺着这份写着 40 位朋友的名单一个一个回忆时，其中 30 位最终都追根到了雅各布。实际上，我的社交圈子并不呈环形，而是金字塔形。金字塔的顶部只有一个人，那就是雅各布，因为有了他，才构成了我生活中的大多数关系。我的社交圈子既不是环形，也不属于“我的”。它属于雅各布。它更像是雅各布邀请我加入的一家俱乐部。

这些把我们与世界联系起来的人、为奥马哈和沙伦搭起桥

第二条广告：更多顶尖内幕资讯加微信b58766

梁的人、把我们引入社交圈子的人，这些我们生活中非常依赖的人就是联系员，他们具有把全世界的人联系在一起的天赋。

他们什么人都认识

成为一名联系员应该具备什么条件？首要的也是最显而易见的标准是：联系员结识的人非常多。他们属于那种什么人都认识的人。大家都会结识某个这种类型的人。但是，我觉得我们并没有用足够的时间去思考这类人的重要性。我甚至都不敢肯定，是否大多数人真的会相信，我们所说的那种什么人都认识的人，他们真的就认识所有的人，但实际情况正是如此。

要说明这一点非常简单。下面列举了大约 250 个人的姓氏，都是从曼哈顿的电话簿上随机选出的。顺着名单往下读，每次读到和你知道（这里对“知道”一词的界定是广义的。例如，如果你乘火车时与某人相邻而坐，他向你做了自我介绍，你就知道了他的姓名，他也知道了你的姓名）的人同姓之人时，给自己加 1 分。如果你知道姓这个的人不止一个，那就更好了。当你读到约翰逊这个名字时，如果你知道 3 个叫约翰逊的人，你就得 3 分。在该测试中的得分高低基本上反映了你的社交能力。这也是估算一个人所拥有的朋友和熟人数量的简便方法。

阿尔盖茨，阿尔瓦雷斯，阿尔珀恩，阿米特拉诺，安德鲁斯，艾朗，阿恩斯坦，阿什福德，贝利，拜罗特，班

伯格，巴普蒂斯塔，巴尔，巴罗斯，巴斯克维尔，巴西里，贝尔，博克基斯，布兰道，布拉沃，布鲁克，布赖特曼，比利，布劳，博希姆，博恩，博苏克，布伦锋，巴特勒，考里，坎特韦尔，卡雷尔，钦伦，科克，科恩，科拉斯，库奇，考力格，卡尔卡特拉，库克，凯里，卡斯尔，陈，常，克拉克，科恩，卡顿，克劳利，柯博罗，德拉马拿，戴兹，迪拉，邓肯，戴格斯蒂诺，德拉克斯，狄龙，多纳格，戴利，道森，埃德瑞，埃利斯，埃利奥特，伊斯门，伊斯顿，费莫斯，费民，菲尔克，芬克尔斯坦，法伯，福尔金，芬曼，弗里德曼，加德纳，吉尔皮，格拉斯考克，格兰德菲尔德，戈林鲍姆，格林伍德，格鲁伯，盖利尔，戈夫，格莱德维尔，格里纳普，甘农，甘莎，加西亚，吉尼斯，杰勒德，杰里克，吉尔伯特，格拉斯曼，格雷泽，高蒙迪奥，冈萨雷斯，格林斯坦，古格雷尔莫，戈曼，哈伯肯，霍斯金斯，侯赛因，哈姆，哈德威克，哈勒尔，豪普特曼，霍金斯，亨德森，海曼，希伯拉，赫曼，赫布斯特，赫奇斯，霍根，霍夫曼，霍罗威茨，孙，休伯，艾克兹，雅罗斯基，约翰，雅各布斯，贾拉，约翰逊，凯塞尔，基根，库罗达，卡瓦诺，凯勒，凯维尔，科尤，金布罗，克林，考斯弗，考兹兹基，卡恩，基斯勒，考瑟，考特，莱博维茨，林，刘，洛伦斯，伦德，劳克斯，利弗，赖文，莱文，利伍，洛克伍德，洛格伦诺，洛内斯，劳维特，拉博，伦纳蒂，马滕，麦克莱恩，米歇尔斯，米兰达，莫伊，

马林，缪尔，墨菲，马罗顿，马托斯，门多萨，穆拉基，内克，尼达姆，诺保，纳尔，奥弗林，奥尼尔，奥娄斯基，珀金斯，皮埃泊，皮埃尔，庞斯，普拉斯科，波里诺，波泊，波特，珀普拉，帕尔马，佩雷斯，波特卡莱罗，庞维斯，雷德，兰金，雷，雷耶斯，理查森，里特，鲁斯，罗斯，罗森菲尔德，罗思，拉瑟福德，拉斯廷，拉莫斯，里甘，赖斯曼，兰克特，罗伯茨，罗恩，勒内，罗莎里奥，罗森巴特，萨珀斯坦，舍恩布罗德，施韦德，西尔斯，斯戴陶斯基，萨特芬，希伊，西尔弗顿，西尔弗曼，西尔弗斯坦，斯克拉，斯洛特金，斯泊洛思，斯托曼，塞德维斯基，施利斯，夏皮罗，西格戴尔，斯诺，斯潘塞，斯坦科尔，斯图尔特，斯泰尔斯，斯道普尼克，斯通希尔，塔伊斯，蒂尔尼，坦普尔，托菲尔德，汤森德，特里宾，特琴，维拉，瓦西洛弗，沃达，韦林，韦伯，温斯坦，王，韦吉蒙特，威德，维肖斯。

我至少给12组人做过这个测试。其中一组是曼哈顿城市大学世界文明专业一年级一个班的学生。这些学生全都是20岁左右，其中许多人是美国的新移民，家庭收入属于中低阶层。这个班的平均得分是20.96分，也就是说，全班平均每人认识21个与名单上的人同姓的人。

我给一些健康教育家和大学教师也做了这个测试，当时他们正在新泽西州普林斯顿市参加一次会议。这组人大多数

四五十岁，基本上都是白人，受教育程度非常高——许多人都有博士学位，而且身体也很健康。他们的平均得分是 39 分。

然后，我又给一组随机选出的朋友和熟人做了该测试，他们大多数是记者和职业工作者，年龄在 30 岁左右。他们的平均得分是 41 分。

这些测试结果并不意外。大学生的关系圈子不会像 40 多岁的人那么大。在 20 岁和 40 岁之间，一个人结识的人数应该增加大约一倍，而且高收入的职业工作者应该比低收入的移民结识的人多，这一点大家都能理解。在每一组中，大家的得分情况也有所区别，有人得分高，有人得分低，我想这一点也不难理解。房地产营销工作者比电脑黑客认识的人多。但让人感到意外的是，他们之间的差距太大了。在那个大学班级里，最低分是 2 分，而最高分却是 95 分；在我的随机朋友组里，最低分是 9 分，而最高分是 118 分；甚至在普林斯顿会议组里，除了个别例外情况以外，那些从事相同职业而且年龄、受教育程度和收入都相仿的人差距也会非常大。最低分是 16 分，而最高分却是 108 分。我总共给大约 400 人做了这项测试。其中，有近 24 人的得分低于 20 分，有 8 人高于 90 分，还有 4 人高于 100 分。

还有一个令人意想不到的情况是，我发现每组中都有得高分者。城市大学学生的平均分数低于成年人的分数。但在成年人这一组内部，个别人的社交圈子比某些人要大出 4 倍甚至 5 倍。也就是说，各行各业中都有一些交友能力超凡之人，这些人就是联系员。

在我的社交关系调查中，其中一位得分最高者叫罗杰·霍肖，他是来自达拉斯的成功商人。霍肖创建了Horchow Collection公司，这是一家商品邮购公司。他在百老汇也非常有名。他赞助了名剧《悲惨世界》和《歌剧魅影》，还因制作了获得大奖的格什温音乐剧《为你疯狂》而名声大噪。①他的女儿是我的朋友，我是通过她认识霍肖的。我去看过他位于曼哈顿的临时住所，这所公寓非常雅致，位于第五大道北边。霍肖身材修长，神态稳重。他讲话速度不快，略微带一点得克萨斯州人说话慢吞吞的味道。他喜欢用反语，这让他更是魅力十足。如果你乘坐飞机飞越大西洋时，旁边坐着罗杰·霍肖，飞机在跑道上开始滑行时，他就会开始跟你搭话；而从安全带指示灯熄灭开始，你就会一路笑个不停，直到不知不觉中，飞机着陆。当我把从曼哈顿电话簿上抄来的名单递给霍肖时，他快速浏览了一遍，一边在纸上记着，一边还低声读着名字。他得了98分。我想，如果再给他10分钟时间回忆，他的得分会更高。

为什么霍肖的得分这么高？第一次见到他时，我就发现，广泛交友是一项技能，某些人能有意识地把它展示出来，而且它可以不断完善。这些技能是人们能否广泛交友的关键所在。我多次询问霍肖，他生活中的人际关系在他的商务活动中发挥了多大作用，因为我认为这二者之间必定有联系。

但是，我的问题似乎令他不解。不是因为他的这些人际

---

① 《悲惨世界》和《歌剧魅影》均为著名歌剧，格什温为美国著名作曲家。——译者注

关系对其没什么帮助，而是因为其并没有把与人交往作为自己的商务策略。他只不过把交友看成一件挺平常的事（他乐于此道），他就是这样一个具有建立社会关系的本能和天赋的人。在这方面他也并没有做得过分积极，他不是那种过分主动进行社交，让人觉得别有所图的人。他更像是一个旁观者，一个阅历丰富而且热心的局外人。他只不过乐于与别人在一起，而且他采取了真诚而有效的方式，他觉得人们的结识和交往具有无穷的乐趣。我和霍肖见面时，他向我叙述了他赢得格什温的音乐剧《疯狂女孩》重演权的过程。他把该剧改名为《为你疯狂》。整个过程只花了20分钟。而这只是其中一部分。他听上去似乎工于心计，其实不然。霍肖在讲述经过时，口气中带着温和与自嘲。我想他是有意表现自己的个性，但这却生动反映了他的内心——也反映出一个联系员应该具备的特点——我觉得他的讲述确实反映了这一特点。

我有一个名叫米基·香农的朋友，他住在纽约。他说，我知道你喜欢格什温。我见过乔治·格什温以前的女朋友埃米莉·佩利。她也是艾拉·格什温妻子勒诺的妹妹。她住在维利奇，她邀请我们去共进晚餐。因此，不管怎么说，我见到了埃米莉·佩利，而且我还看到了格什温给她画的肖像画。她的丈夫卢·佩利早些时候曾与艾拉·格什温和乔治·格什温一起进行创作工作，当时，艾拉·格什温仍然称他自己是阿瑟·弗朗西斯。那算是

一层关系……

我和一个名叫利奥波德·盖道斯基的家伙一起吃过午餐，他是弗朗西丝·格什温的儿子，弗朗西丝·格什温又是乔治·格什温的妹妹，她嫁给了一位名叫盖道斯基的作曲家。阿瑟·格什温的儿子当时也在场，名叫马克·格什温。当时，他们是这样说的——那么，我们凭什么把《疯狂女孩》的重演权交给你呢？你是什么人？你从来没有介入过舞台剧。然后，我就开始摆出一堆巧合之事。我说我去过你姨妈埃米莉·佩利家。还谈到了我戴着披肩与她的合影照片——你们见过那张相片吗？我把所有粘得上边儿的关系都抖了出来。然后，我们一起去了好莱坞，还顺便去拜访了格什温夫人，我对她说见到她非常高兴，而且我还认识她的妹妹，我很喜欢她丈夫的作品。然后，我又把我洛杉矶的朋友也抖了出来。当我在马库斯公司工作时有一位女士出过一本食谱，她名叫米尔德里德·克诺夫。她丈夫叫埃德温·克诺夫，是一位电影制片人，他制作过奥黛丽·赫本的电影，他兄弟就是这本食谱的出版商。我们在达拉斯推销她的这本书时，米尔德里德成了我们的好朋友。我们非常喜欢她，每次我去洛杉矶，都要去拜访她。我总是与朋友保持联系。后来，却发现埃德温·克诺夫是乔治·格什温最要好的朋友。他们把格什温的照片挂得满屋子都是。当他在北卡罗来纳州阿什威里市创作《蓝色狂想曲》时，格什温和他在一起。克诺夫先生已经过世，而

米尔德里德仍然健在，她已 98 岁高龄。所以，当我去拜见李 · 格什温时，我们向她谈及我们刚去看望过米尔德里德 · 克诺夫，她说——你们认识她呀！哎呀，咱们以前怎么就没有见过面呢？于是她当即就把重演权给了我们。

在我们谈话的过程中，霍肖喜欢一遍又一遍地把他生平所遇到的人物联系在一起。在他 70 岁生日时，他竟设法找到了自己 60 年未曾谋面的小学同学博比 · 亨辛格。他给自己所能查到的每一位名叫博比 · 亨辛格的人寄去一封信，询问他们是否是那位曾经住在辛辛那提市 1 号巷 4501 号的亨辛格。这种做法不是正常的社交做法，它听上去有点疯狂。霍肖积攒朋友的方式与别人积攒邮票的方式相同。他能记得 60 年前与他一起玩耍的那群孩子、成长过程中最要好朋友的地址、大学时的女朋友在海外旅游邂逅并迷恋了一段时间的那位男士的姓名。这些细节对于霍肖来说都极为重要。在他的电脑上记录了 1 600 个人名和地址，在每个人名旁边都详细记录了当时他遇见此人的情况。我们俩在交谈时，他取出一个微型日记本，说："如果我遇见你，也喜欢你这个人，而且你无意中提及自己的生日，我就会写下来，你就会收到一张寄自罗杰 · 霍肖的生日贺卡。瞧瞧这里，星期一是金吉尔 · 布鲁姆的生日，也是威滕伯格斯结婚一周年纪念日。艾伦 · 施瓦茨的生日在星期五，我们的园丁的生日是在星期六。"

我想大多数人对这种结交朋友的方式会感到不舒服。我们

都有自己的朋友圈子，也非常忠实于自己的朋友。但对熟人还是要保持一定距离，不会给自己不太在意的人寄生日贺卡，这是因为我们不想让自己背负起陪他们吃饭、陪他们看电影或在他们生病时前去看望的义务。对于大多数人来说，结识他人的目的是为了看看自己是否想让他成为自己的朋友；我们会觉得自己没有足够的时间和精力与每个人都保持亲密关系。霍肖却是个与众不同的人。被他记人日记簿和输入电脑中的人都仅跟他认识，这些人可能与他每年只见一面，或几年才见一面，但他却没有回避自己对这种关系的义务。他把握住了社会学家们所说的“微弱关系”，即一种随意的社交关系。此外，他对这种微弱关系感觉很好。与霍肖结束会面之后，我还是有点困惑不解。我想更加深入了解此人，但又不知道是否还会有此机会。我想他不会与我有同样的困惑，因为他是那种在简单交往中就能感觉到价值和快乐的人。

为什么霍肖与我们存在如此大的差异？他自己也不清楚。他认为这与他年幼时父亲经常外出有关。但是，这也没能真正解释清楚。也许最好把这种性格简单地称之为联系员的冲动，这也只不过是一种能把人区别开来的性格特征。

我遇见了最棒的人

联系员的重要性并不仅仅在于他们认识人多。对于他们认识的人来说，他们具有很大作用。理解这一点的最好方法也许

是做“凯文 · 培根六步（Six Degrees of Kevin Bacon）游戏”。

该游戏要求大家设法把任何一名演员通过他（她）出演过的电影与演员凯文 · 培根联系起来，不能超过 6 步。如，O. J. 辛普森与普里西拉 · 普雷斯利一起演过《白头神探》(*Naked Gun*)，而普里西拉 · 普雷斯利和吉尔伯特 · 戈特弗里德一起演过《福特菲尔兰》(*Ford Fairlane*)，吉尔伯特 · 戈特弗里德又与保罗 · 赖泽一起演过《轰天雷》(*Beverly Hills Cop II*)，而保罗 · 赖泽又与凯文 · 培根一起演过《用餐者》(*Diner*)。这样一共就用了 4 步。玛丽 · 皮克福德与克拉克 · 盖博一起演过《荧屏快照》(*Screen Snapshots*)，而克拉克 · 盖博与托尼 · 罗马诺一起演过《抗击美国》(*Combat America*)，托尼 · 罗马诺 35 年之后又与培根一起出演了《从头开始》(*Starting over*)。一共用了 3 步。最近，弗吉尼亚大学一位电脑专家布雷特 · 扎登为大约 25 万上过电视屏幕或出演过电影的男女演员计算了他们的“平均培根步数”，得到的答案是 2.831 2 步。也就是说，任何一位做过演员的人平均用不了 3 步就能与培根联系到一起。

这听起来令人震惊。然而，扎登又从头做了一项更加庞大的计算，算出了每一位在好莱坞上过镜头演员的平均联系步数。如在好莱坞每人平均需要几步就能与罗伯特 · 德尼罗、秀兰 · 邓波儿或者亚当 · 桑德勒联系起来？当扎登把好莱坞所有男演员按照“连通度”顺序排列出来时，他发现培根仅排在第 669 位。相比之下，马丁 · 辛能用 2.636 81 步就与所有其

他男演员联系起来，这使他领先培根将近650个名次；埃利奥特 · 古尔德能与其他人联系得更快，只需要2.636 01步。排在前15名的有罗伯特 · 米彻姆、吉恩 · 哈克曼、唐纳德 · 萨瑟兰、谢利 · 温特斯和伯吉斯 · 梅雷迪斯等，而连通度最高的男演员却是罗德 · 斯泰格尔。

为什么凯文 · 培根远远落后于这些演员？其中一个重要因素就是培根比他们大多数人年轻得多，因此，出演的电影数量比较少，但这只能解释某些差异。例如，还有许多人也参加演出了很多电影，但他们的连通度却不是特别高。比如约翰 · 韦恩在他60年的演艺生涯里出演了179部电影，却仍然排在第116位，他的连通度是2.717 3步。问题就出在约翰 · 韦恩一半以上的电影都是西部片，也就是说，他总是与同一群演员出演同一类电影。

但是，我们来看看斯泰格尔的情况：他曾出演过一些诸如获奥斯卡大奖的电影《码头风云》(*On the Waterfront*) 和恐怖片《共乘》(*Car Pool*) 等。他因在《炎热的夜晚》(*In the Heat of the Night*) 中的出色表演荣获奥斯卡奖，他还出演过"黄色"电影，糟糕的是这些片子都直接入了录像带。他扮演过墨索里尼、拿破仑、彼拉多和艾尔 · 卡彭。他出演过38部戏剧、12部喜剧犯罪片、11部惊险片、8部动作片、7部西部片、6部战争片、4部纪录片、3部恐怖片、2部科幻片和1部音乐喜剧，此外，他还出演过其他电影。罗德 · 斯泰格尔是历史上连通度最高的演员，因为他扮演了演艺业涉及的各种不同角色，涉及

各个领域、各种亚文化社会、各种职务和各种社会地位。

联系员就应如此，他们应该是日常生活中的罗德 · 斯泰格尔。他们应该是大家用不了几步就能找到的人，因为不论原因如何，他们在不同领域、不同亚文化社会以及不同职位的人群中都占有一席之地。就斯泰格尔的情况来看，他的高连通度正与他多才多艺的演员生涯有关，可能他的运气同时也比较好。而对于联系员来说，他们之所以能跨入许多不同的领域是其天性在发挥作用，这种天性集好奇心、自信心、好交际和活力于一身。

有一次，我在芝加哥遇见一位名叫洛伊丝 · 韦斯伯格的一流联系员。韦斯伯格是芝加哥市的一名高级文化专员，她把不同经历和不同事业的人们联系在一起也是最近的事情。20 世纪 50 年代初期，韦斯伯格在芝加哥经营一家戏剧团。1956 年，她决定举办一次戏剧节以纪念乔治 · 萧伯纳百年华诞，然后就开始出版一份萧伯纳专刊，专刊后来变成了一份两周一期的非正式报纸，名字叫《萧报》。每周五晚上，整个芝加哥市对该报感兴趣的人们会聚一堂，讨论报纸的编辑工作。威廉 · 弗里德金是讨论会里的常客，后来他执导了《法国贩毒网》和《驱魔人》两部电影，埃尔默 · 格茨律师（他是内森 · 利奥波德的律师之一）和位于同一条马路前方的《花花公子》杂志社的编辑们也常来参加讨论。如果阿特 · 法默、塞勒纽斯 · 蒙克、约翰 · 柯尔以及莱尼 · 布鲁斯这些人没有外出，也一定会来参加讨论的。（布鲁斯实际上与韦斯伯格一起生活过一段时间。韦斯伯格曾经说过："我母亲对我们俩住在一起火冒三丈，尤其是

有一次当她按了门铃后，布鲁斯穿着浴衣出来开门。我们的走廊上有一个窗户，因为他没有钥匙，所以这个窗户总是为他开着。那栋房子有不少房间，里面常常高朋满座，而我不知道有那么多人待在这儿。我受不了他的玩笑话，我不喜欢他的行为。我甚至受不了他讲的所有话。”)

办完《萧报》后，洛伊丝开始在一家伤害康复研究所从事公关工作。之后，她开始在一家名叫 BPI 的公益法律公司任职。在 BPI 公司工作期间，她发现芝加哥的公园变得越来越脏乱，也没人关心。她对这件事情非常关注，所以就把杂七杂八的环境爱好者们召集在一起，其中有历史学家、市民中的积极分子和家庭主妇，她因此创建了号称公园友谊会的宣传组织。后来，她对密执安湖南岸一条从南本德厂到芝加哥市的通勤铁路的即将关闭感到十分震惊，所以就又把杂七杂八关心铁路事业、环境保护和需要通勤的人士召集在一起，创建了南岸娱乐会，挽救了这条铁路。此后，她成了芝加哥律师学会的执行理事，该学会是一个法律进步组织。接着，她负责一次地方议会竞选活动，而且她担任过芝加哥第一任黑人市长哈罗德 · 华盛顿的特殊事务部部长职位。后来，她辞去了自己的政府官员职务，在一个跳蚤市场租了一个小摊位。再后来，她成为理查德 · 戴利市长任期内的芝加哥文化局局长，工作至今。

如果你回顾洛伊丝的这段历史，并计算一下，就会发现她涉足过 8 个领域，即演艺领域、写作领域、医务领域、法律领域、公园保护领域、政治领域、铁路保护领域以及跳蚤市场领

域。当我请韦斯伯格本人列出一份清单时，她写了10个领域，因为她增加了自己目前涉足的建筑领域和礼仪领域。但是，她很可能是有意表示谦虚，因为如果你再仔细研究一下韦斯伯格的生平，就可能把她的经历划分成15个领域或者20个领域，但是这些领域并不是互不相干的。联系员的特点就是：涉足许多不同领域，结果就把所有这些领域联系到一起了。

20世纪50年代中期，一次，韦斯伯格一时兴起，就坐火车去纽约出席科幻作家大会。会上，她遇见一位名叫阿瑟·C·克拉克的年轻作家。克拉克对韦斯伯格颇有好感，他第二次去芝加哥时给她挂了电话。韦斯伯格回忆说："他当时在公用自动收费电话亭，他问我在芝加哥有没有他应该去见一面的人，我就让他到我家来。"韦斯伯格有半个世纪的吸烟史，嗓音被尼古丁熏得又低又刺耳，她两句话之间总要停顿一下，以便猛吐一口烟。即便是在没吸烟的时候，也会习惯性地停顿，好像还在进行吸烟动作。"我打电话给鲍勃·休斯。鲍勃·休斯曾经给我的报纸撰写过文章。（停顿）我说：'在芝加哥你有没有朋友乐意与阿瑟·克拉克交流交流？'他说：'有呀，艾萨克·阿西莫夫就在本市。还有罗伯特这家伙，罗伯特·海因莱恩。他们都过来了，就坐在我的书房里。'（停顿）然后，他们来我家串门，他们说，洛伊丝……我记不清他们说了些什么。总之，他们对我有话要说。好像是在说我是那种能把朋友召集在一起的人之类的话。"

这是关于洛伊丝·韦斯伯格人物原型的一些写照。首先，

她能主动去联系自己领域以外的某个人，如她在从事演艺工作时，阿瑟 · 克拉克在创作科幻小说；同样重要的是，她联系到的那个人会对她的主动联系做出回应。我们许多人也会主动与一些从事其他职业、比较知名、比较成功的人士联系，但是这种姿态却不是双方相互都具有的。当阿瑟 · 克拉克来到芝加哥想要与别人联络时，韦斯伯格就为她推荐了阿西莫夫，她还对阿西莫夫恰好也在芝加哥感到非常侥幸。但是，即便阿西莫夫不在芝加哥，韦斯伯格也会联系到其他人的。

20 世纪 50 年代，韦斯伯格举办的周五夜沙龙活动给人们留下难忘的印象，那就是这些沙龙活动总能轻而易举地把不同种族的人们聚在一起。问题的关键并不在于如果没有这些沙龙活动，黑人就无法与住在北区的白人进行社交往来。虽然当时黑人与白人之间的接触非常罕见，但它却实实在在地发生了。问题的关键是，20 世纪 50 年代的芝加哥，黑人与白人之间的交际不是因为他们的偶然相识，而是由于某人所致。这正是阿西莫夫和克拉克在谈及韦斯伯格时所提到的她那种把人们联系在一起的特点，无论以何种名称进行联系。

温迪 · 威尔里奇曾经为韦斯伯格工作过，她评价说："韦斯伯格一点都不势利。我和她曾一起去过一家专业摄影室。有许多人给她写信，她会把所有的信都读一遍。那家专业摄影室的老板邀她出去，她就答应了。这位老板是位婚纱照摄影师。她决定考查一下他的水平。当时我想，天啊，我们是不是得在摄影室里摆上 45 分钟的姿势呀？可实际上我们是在飞机场旁边

的空地拍摄的。她可是芝加哥市文化局局长！但是，她当时觉得摄影室老板是个很有趣的人。”

他是否真的非常有趣？谁知道呢。关键在于洛伊丝发现他很有趣，因为，从某种意义上来说，她觉得每个人都很有趣。她的一个朋友告诉我：“韦斯伯格总是说：‘哦，我遇见了最棒的人。你一定会爱上她的。’她对此人的感兴趣程度就好像这是她在人世间碰到的第一个人那样，而且她所说的情况通常都符合事实。”她的另一个朋友海伦 · 多里亚告诉我说：“洛伊丝能看到你身上的一些特点，而这些特点甚至是你本人都没有发现的。”

这实际上从另一个角度说明了我的观点，即由于某种奇特的天性，洛伊丝和其他像她这样的人能把他们自己遇见过的人联系在一起。当韦斯伯格望着外面的世界，或者当罗杰 · 霍肖登上飞机坐在你身旁时，他们眼里的世界与我们所看到的世界不一样。他们能发现许多可能性，而我们大多数人却在忙于选择自己喜欢的朋友，排除自己看不顺眼的人或住在机场附近的人，或者我们 65 年都未曾谋面的人，而洛伊丝和罗杰却喜欢所有这些人。

微弱关系的威力

社会学家马克 · 格兰诺维特的作品中有一个联系员发挥作用的精彩例子。在他 1974 年的著名研究《找到一份工作》

（*Getting a Job*）中，格兰诺维特访问了波士顿郊区几百名职业工人和技术工作者，详细了解了他们的就业经历。他发现有56%的受访者是通过个人关系谋得工作的。另外18.8%的人是利用正规渠道——招聘广告、猎头公司——找到工作的，大约20%的受访者是自己直接去申请职位的。最好的牵线办法是通过个人关系，这一点并不令人感到意外。但是，格兰诺维特尔感到意外的是，他发现这些人利用的个人关系大多数都属“微弱关系”。那些利用个人关系找工作的人中，只有16.7%与自己的求助者（如果此人是自己的好友）“经常”来往，有55.6%的人只不过是“偶尔”见到求助者。还有28%的人“很少”见到帮自己牵线的人。而且，通过朋友介绍通常都找不到工作，一般都是靠仅有一两面之交的人找到了工作。

这又是为什么？格兰诺维特认为，要想了解新工作的有关情况，或者有关工作的新信息或新想法，“微弱关系”总是比牢固关系发挥的作用更大。毕竟，朋友与你自己所了解的情况差不多。他们可能是你的同事，就住在你附近，去同几家教堂，上同几所学校，参加相同的聚会。所以，能有多少事情是他们知道的而你却不清楚的？而另一方面，你们只是认识而已，顾名思义，与你生活的圈子大不一样，他们很可能知道一些你不了解的情况。为了表达这一明显矛盾说法的准确含义，格兰诺维特尔自己造了一个精辟的短语：微弱关系的威力。简言之，相识人数的多少代表一个人的社交能力，相识越多，你的社交能力越强。像洛伊丝·韦斯伯格和罗杰·霍肖这类善于运用

微弱关系的人都属于社交能力不同寻常的联系员。就是依靠他们，大家才有机会去了解那些不属于自己的领域。

当然，这一法则还适用于求职以外的其他领域。它可以适用于诸如餐饮、电影、时装潮流，以及任何借助于口头信息传播就能推动流行的现象。不仅仅是个人离联系员越近，社交能力就越强、越是富有、机会越多，一种观念或一种产品离联系员越近，这种观念或产品推广的可能性也就越大。这是否也是暇步士鞋骤然风行的原因之一呢？从东村到美洲中部，一路上一定有一个或者几个联系员突然对这种鞋一见倾心，由于他们拥有庞大的社会关系网、长长的微弱关系名单、在各个领域和亚文化社会中均有一席之地，所以他们一定能立刻使这种鞋为大多数人所知，能够使这种鞋大为风靡。在某种意义上，暇步士鞋很走运。无数在某些地区流行的时尚不能进入美国主流行列，也许其原因之一仅仅是运气不佳，因为它们无缘受到某位联系员的青睐。

霍肖的女儿萨莉给我讲述了一次她带父亲去一家新开张的日本餐馆的经过，她的一个朋友在这家餐馆做厨师。霍肖非常喜欢这里的饭菜，所以他回家后就打开电脑，把住在附近的相识们的名字调出来，并给他们每人发送一条消息，告诉这些人他发现了一家很好的新餐馆，大家都应该去品尝一下那里的饭菜。这就是一种口头传播信息。它不是我把新开餐馆饭菜美味的消息告诉你，你再把这件事情传播给一位朋友，这位朋友转而再传播给他的一个朋友。口头信息传播是从这条链的某一点

开始的，这一点就是有人把消息传播给罗杰·霍肖这类人的那一刻。

成为事件中心人物的不可思议的天才

这里要解释一下为什么保罗·里维尔的骑马夜行能把消息迅速口头传开，而威廉·戴维斯的骑马夜行却没有达到同样的效果。保罗·里维尔是那个时代的罗杰·霍肖或洛伊丝·韦斯伯格。他是一位联系员，他是一个非常善于社交的人。他去世时，出席葬礼的队伍，用当时一家报纸的话说，“是一支送葬大军”。他既喜欢垂钓，也喜欢打猎；既喜欢玩牌，又喜欢看戏；经常光顾酒吧，又是一位成功商人。他活跃在当地的共济会，也是好几家会员资格严格的社交俱乐部的成员，他还是一位实干家。戴维·哈克特·费希尔在他著名的《保罗·里维尔骑马夜行》一书中把保罗·里维尔描写成一位“成为事件中心人物的不可思议的天才”。费希尔写道：

> 1774年，波士顿市引进首批路灯时，保罗·里维尔受命负责安排这件事情。当时需要规范波士顿市场，保罗·里维尔被任命为规范市场管理员。独立战争结束后，一场疾病大为流行，他又被任命为波士顿市卫生官员和萨克福县验尸官。当火灾在这座以木制建筑为主的城市肆虐时，他积极参与创建了马萨诸塞州火灾保险公司，他的名

字也首次出现在法人组织合同书上。当新建共和国的贫困问题日趋严重时，他召集会议，组建了马萨诸塞州福利协会，并当选为首届会长。当波士顿社会被骇人听闻的谋杀事件搅得人心惶惶时，保罗·里维尔又被任命为陪审团主席。

如果从 1775 年波士顿人口普查名单中随机抽取 250 个人的姓氏交给里维尔，毫无疑问，他的得分会超过 100 分。

1773 年波士顿“倾茶事件”之后，北美殖民地居民普遍对英国统治者非常不满。在新英格兰地区涌现出几十个由愤怒的殖民地居民组成的委员会和代表大会，他们并没有正式的组织，也没有正式的联络手段。但是，保罗·里维尔很快就为那些分布广泛的革命小组扮演起了联系员的角色。他常常是骑着马南下费城或纽约，或者北上新罕布什尔州，把情报从一个小组传递到另一个小组。在波士顿市内，他同样扮演了一个特殊角色。在那个革命年代，波士顿有 7 个由革命者组成的“辉格党”小组，成员数目达到 255 人。但其中 80% 以上的人只属于一个小组。没有一个人同时属于这 7 个小组，只有两个人同时属于其中 5 个小组：保罗·里维尔就是其中之一。

因此，当英军 1774 年发起秘密战役，打算一举破坏崭露头角的独立战争游骑兵所掌握的武器和军火库时，里维尔便成了一个非正式抗英情报交换所。这一点并不令人感到意外，因为他认识每一位游骑兵士兵。1775 年 4 月 18 日的那个下午，如

果你是那个马童，在无意中听到两名英国军官谈到第二天要采取严厉惩罚行动，自然也会去告诉里维尔。那天晚上，里维尔骑马前去列克星敦时，他心里就已经明白如何把消息最大限度地扩散出去，这毫不奇怪。他沿途见到行人时，便会不由自主地施展自己的社交魅力，停下来把消息告诉给他们。每到一个城市，他心里很清楚应该去敲谁家的门、谁是当地民兵领袖、谁是市里的关键人物，因为大多数人他以前都曾见过，而且这些人同样也认识他，尊重他。

但是，威廉 · 戴维斯又是怎么回事？费希尔认为戴维斯骑马走了 17 英里到列克星敦，一路上不可能没有与任何人讲过话。但是戴维斯显然没有里维尔的社交天赋，因为几乎没有任何记录说明那天晚上有人见到他在散布消息。费希尔写道："保罗 · 里维尔北上沿途经过的各个市镇，都会马上有地方长官和工厂领导拉响警报。而威廉 · 戴维斯南下沿途路过的地方则只是在后来才出现同样的情况。而且至少还有一个小镇根本就没有出现这种情况。戴维斯也没有唤醒罗克斯巴勒、布鲁克林、沃特唐或者沃尔瑟姆市镇的地方长官和民兵领袖。"这是为什么？原因是罗克斯巴勒、布鲁克林、沃特唐和沃尔瑟姆这几个小镇不在波士顿地区。戴维斯很可能只是一个拥有正常社交圈子的人，也就是说，他和我们大多数人的情况一样，一旦离开了家乡，就不知道该去敲响谁家的大门。戴维斯骑马经过之处，只有一个很小的社区得知了这一消息，即沃尔瑟姆农场附近的几个农场主。但是，仅那几户人家相信他的情报根本不足以拉

响警报。快速口头信息传播只有联系员才能做得到，威廉 · 戴维斯只不过是普通人而已。

绝对内行

然而，如果认为联系员只能是那些在社会流行浪潮中发挥关键作用的人物，那就犯了一个错误。罗杰 · 霍肖发出去了几十封电子邮件，这些邮件赞扬了他女儿的朋友所在的新餐馆。他并不是自己发现这家餐馆的，而是别人发现后告诉他的。暇步士鞋流行起来的过程中，也存在着被联系员发现的那一刻，然后此人就开始最大范围地进行传播，暇步士鞋因此再度流行。但是，是谁把暇步士的信息传递给这位联系员的？联系员完全有可能是在无意之中获得新信息的，也可能是因为他们认识那么多人，所以无论他们身在何处，都能得到新信息。然而，如果认真研究一下社会流行浪潮被引爆的情况，就会清楚这样一个道理：正如我们是依靠一些人才把我们与其他人联系起来一样，我们也是依靠一些人把我们与信息联系在一起。这个过程中既存在人际疏通专家，也存在信息传播专家。

当然，有时候，这两种专家能合二为一。比如，保罗 · 里维尔就不仅仅是一个信息散布专家，他也积极去获得有关英国人方面的情报。1774 年秋天，他组建了一个秘密小组，该小组定期在绿龙客栈开会，目的在于及时监督英国军队的活动。那年 12 月，小组得到一条消息，英国军队打算夺取殖民地民兵存

放弹药的军火库，军火库位于波士顿以北 50 英里的朴次茅斯海港入口处。12 月 13 日那个寒冷的清晨，里维尔骑马北上，穿越冰天雪地，把英国军队出发的紧急情报传达给地方民兵队伍。他不仅参与了这一情报的获取工作，也把情报散播了出去。保罗 · 里维尔是个联系员。同时，他也是一个内行，这是发起口头信息传播浪潮所涉及的三类人里的第二种。

“内行”一词来源于意第绪语，意为积累知识的人。近几年，经济学家们致力于研究内行，原因显而易见，如果市场运作依赖信息，那么掌握最多信息的人就必定是最重要的人物。比如，有时候，如果一家超市想要提高某种商品的销量，就会在该商品上贴一张促销条，上面写着“便宜每一天！”之类的文字。实际上，价格与原价并没有差异，但是，却把该产品凸显出来了。这样做之后，商场就会发现该商品的销量骤然上升，这与降价出售该产品效果相同。

想想这种做法，真让人心里感到不快。在销量背后或者在商场特别推出某些商品背后，商家存有这样的观念：消费者对商品价格变化非常敏感，并会表现出相应的消费行为，价格低，大家就多买一些；价格高，就少买一些。但是，如果某种商品没有降价而我们还在大量购入，那又是什么因素使商场不采取降价措施呢？什么因素能让商场不使用“便宜每一天”这类毫无意义的文字来欺骗消费者呢？答案是，尽管大多数人并不去比较各家商场的价格，但是每一位零售商心里都明白，只有极少数人会去这样做。而且，如果他们发现什么偏差，如一场并

非真正意义上的促销活动，他们就会采取一些行动来应对。如果一家商店在销售上玩弄太多花招，就会被这极少数人识破，他们会去有关管理部门投诉，并且提醒自己的亲朋好友和熟人别再光顾那家商店了。市场之所以对顾客讲诚信，是这些人在发挥作用。从首次提出顾客中存在这样一群人以来的十多年，经济学家始终努力对他们进行研究。经济学家们发现，这类人存在于各行各业中以及各种社会、经济组织里。他们有“价格警戒员”的称号，另外一个更常见的称号是“市场内行”。

琳达 · 普赖斯是内布拉斯加大学的营销学教授，也是内行研究的倡导者。她对一些内行进行了访谈，并把访谈过程制作成录像带。在其中一盘带子上，一位衣着考究的男士兴奋地讲述着自己的购物方式。下面是他讲述的一个片断：

> 因为我总是密切关注着报纸财经版上的消息，所以我能看出一些商品的价格走势，咖啡就是一个极好的例子。10 年前，首次出现咖啡危机时，我就已经一直在关注巴西的霜冻天气，并思考这种天气对咖啡价格可能造成的长期影响，所以我决定要多买一些咖啡储存起来。

访谈进行到这里时，此人脸上洋溢着笑容。

> 我最后一共大约储存了 35 罐到 40 罐咖啡。我买入的价格很低,3 磅一罐的是 2.79 美元，也有 2.89 美元的……如今，3 磅一罐的咖啡售价大约 6 美元。我觉得做这种事情很开心。

大家注意到他的执著程度了没有？他竟然还记得10年前自己购买咖啡的价格，而且能精确到美分。

但是，内行与众不同的关键之处在于，他们并不是被动地收集信息，更不是仅仅关注尽可能少花钱买咖啡的办法。他们的与众不同之处就在于，一旦发现了这种办法，他们就想把它散布出去。普赖斯说："一个内行能掌握许多不同产品、价格、商场的信息。他常常喜欢主动与消费者讨论这些情况，并且喜欢对别人的请求给予回应。他们在商场里助人为乐，对商家的赠券大加否定；他们乐意带着大家购物，他们有时购物也是为了大家……被他们否定掉的商家优惠券比常人可能得到的要多出4倍；他们把公众与市场联系到了一起，对各种市场信息他们都烂熟于心；他们知道各家零售商场洗手间的位置。这些都是他们要掌握的情况。"他们不仅仅作为一个专家来谈价格，例如："谈论汽车，这是因为他自己就很喜欢汽车，但是他绝不会因为你喜欢汽车，而且想要帮助你决策才谈论汽车。市场内行这么做是因为他们与别人谈话是出于社交动机。"

普赖斯认为，一半以上的美国人都认识一位内行，或者认识某个性格接近内行的人。实际上，她提出这一概念是因为她自己在研究生院读书时遇到过这样一个人，此人深深地印在了普赖斯脑海中，以至于他的个性成了现在营销学一个独立研究领域的基础研究内容。

普赖斯说："我在得克萨斯大学攻读博士学位时，还没有意识到这一点。但是当时我却遇到了一位绝对内行，他是犹太

人。那天是复活节，我正到处找着买火腿，正好遇见他，就顺便向他打听一下。他说：'你知道我是犹太人。我告诉你，这是你应该去的熟食店，这是你应该付的价格。'”普赖斯回忆到这里，开始放声大笑。然后说：“大家应该去拜访一下他。他叫马克 · 阿尔珀特。”

近乎病态的助人行为

马克 · 阿尔珀特 50 多岁，身材修长，精力充沛。他一头黑发，鼻梁高耸，眼睛不大，但却炯炯有神，仿佛满是智慧。他语速较快，表意准确，而且带着绝对权威的口气。他是那种不会说昨天天气炎热，而只会说昨天最高气温为 30℃的人。他不走着上楼梯，而是像小男孩一样跑着上楼梯。他给人的感觉是，即便到了他这种年龄，他还是对一切都充满了兴趣和好奇，如果你送给他一套儿童智力玩具，他会马上高兴地就地坐下来，拼凑出什么稀奇古怪的东西来。

阿尔珀特在中西部地区长大，他的父亲是北明尼苏达州第一家减价商店的经营者。他在南加州大学获得博士学位，如今在得克萨斯大学工商学院任教。但是，他的经济学家身份与他的内行素质之间毫无关系。即使阿尔珀特是名管道工，他同样会深谙商场运作方式，并对商场要求苛刻。

我们俩约好了在一家餐馆吃午饭，这家餐馆位于奥斯汀市的湖滨地区。我提前到达并选了一个餐桌。他紧接着就到了，

并说服我换了位置，因为他认为另一张桌子更好。他说得对，这张餐桌的确比我选的那张要好。

我问他平时是如何购物的，他便打开了话匣，向我解释他用有线电视而不用卫星天线的理由；告诉我伦纳德·麦尔丁新片指南的内幕；给了我曼哈顿帕克中央宾馆一位熟人的名字。在便宜购物方面，他非常乐于帮助他人。（“马尔科姆，这家宾馆只需要花 99 美元房费。而高额租金竟然能达到 189 美元！”）他解释了什么是高额租金（即如果某人想租用一间客房，对方用温和的声音脱口报出的单天的价格）。他用手指着我的录音机说：“我想磁带已经转到头了。”他说对了。他向我解释了我不应该购买奥迪车的理由。（“他们是些德国人，所以与他们做交易是一件痛苦的事。因为他们会在一段时期内私下发给你一张购车保修单，然后就不再这么做了。得到保修单的人数不多，所以很难享受到保修服务。我喜欢驾驶奥迪汽车，但我不买这种车。”他劝我应该开一辆水星车，因为这种车运行起来很像欧洲豪华家用轿车。“这种轿车销量不高，所以你可以使劲砍价。你应该去找一位批量购车主。去车市的日子选在某个月的 25 号。你清楚这一点……”）然后，他开始讲述自己购买一台新彩电的经过，一共花了好几个月的时间，这听起来简直是漫长得不可思议，有时候还充满了搞笑的事情。

如果我或者大家有同样的经历——比如退回电视机、费力地对那些最细小的电子零件进行比较，以及澄清保修单上有限制性质的附属细则——我想大家都会觉得做这些事情叫人受不

了。但是显然，阿尔珀特却感觉其中乐趣无穷。

在普赖斯看来，内行都是《消费者导报》的忠实读者。阿尔珀特还属于给《消费者导报》写信纠正其错误的那类人。“有一次，报上说，奥迪 4 000 轿车是在大众冲击者轿车的基础上设计的。这种汽车是 20 世纪 70 年代后期制造的。而奥迪 4 000 的体积比它要大。我就给他们写了一封信纠正其错误之处。后来又出现了奥迪 5 000 的大挫败事件。《消费者导报》把这种轿车列在大家不应该购买的汽车行列，原因是出现了紧急加速的问题。但是，我阅读了汽车文献并认真思考了这个问题，然后我断定这个问题是编造出来的……所以，我就写信给他们，告诉他们应该认真调查一下这件事情。我还给他们提供了一些参考材料，但是却没有收到回音，这真把我给气坏了。他们假装不知道此事。”他生气地摇了摇头。他的行为超越了内行经典书中所描述的内容。

应该说明的是，阿尔珀特并不是一个可憎的假装什么都懂的人。当然，很容易看出他是哪类人。甚至他自己心里也非常明白。阿尔珀特告诉我：“一次，在超市里，我站在一个小孩旁边，他得出示身份证才能买香烟。当时我就很想告诉他我被诊断得了肺癌。从某种意义上说，那种想帮助和影响别人的渴望，无论是什么样的帮助或影响，简直太强烈了，它能把人变成好管闲事者。我试图做个消极被动的内行……因为我得牢记那是别人要做的决定，那是别人的生活。”他从来都避免给人以爱炫耀的感觉。他涉足市场完全出于不由自主和条件反射。这不属

于一种行为。它类似于霍肖和韦斯伯格的社交天性。

阿尔珀特还讲述了他的另一段复杂经历，这是关于他如何利用商家的优惠券在布劳克巴斯特租借录像带的事。然后，他自己停下来，好像意识到了自己在说些什么，捧腹大笑。“瞧，能节省整整 1 美元！一年中，我节省的钱可能只够买瓶酒喝。”阿尔珀特的助人为乐到了近乎病态的程度，他总是不由自主。阿尔珀特说：“内行总是通过解决自己的问题达到解决别人问题的目的。”

他说得对。尽管我觉得这句话反过来说也是正确的，即内行是通过解决别人的问题来达到解决自己的问题——自己的情绪需求——这一目的。如果他得知我是根据他提供的信息购买的彩电、汽车或者在纽约租用一家宾馆客房，他就会得到一种满足感。

利·麦卡利斯特是阿尔珀特在得克萨斯大学的同事，他告诉我说：“马克·阿尔珀特是一个很不错的人，没有一点私心杂念。从我来到奥斯汀后，可以说是他帮我节省了 15 000 美元。他为我购房出谋划策，因为他清楚房地产游戏规则；当我需要购买洗衣机时，他帮我搞到了一台物美价廉的产品；当我需要购买汽车时，我打算买一辆沃尔沃，因为我想和马克开同一种车，于是他给我出示了一份价格清单，这是在线服务商在整个得克萨斯州销售的所有沃尔沃轿车的价格清单，并且他陪我一起去买车；他还帮助我在得克萨斯大学复杂的退休方案中选择出适合我的计划。他把一切都简单化了，因为每一件事情他都

考虑过。马克 · 阿尔珀特就是这样一个人，市场内行就是这样的人。愿上帝保佑他，是他这类人保证了美国市场体制健康发展。”

内行传播信息的威力

促使马克 · 阿尔珀特这类人在流行浪潮爆发中扮演如此重要角色的因素到底是什么？显然，他们掌握了一些不为人知的信息。他们比常人读过的杂志和报纸都多，而且只有他们才可能去阅读邮寄宣传品。马克 · 阿尔珀特恰巧又是一位电子设备行家。如果电视或摄像机有新突破，而你又是他的朋友，那你肯定会马上听说这一切的。内行们了解内情，也有能力把信息迅速口头传播出去。但是，内行的与众不同之处并不在于他们掌握了这么多的内情，而在于他们把内情散播出去的方式。出于助人为乐的原因而帮助他人，这让人很感兴趣。

这在一定程度上解释了为何保罗 · 里维尔的情报在他骑马夜行的晚上发挥了如此巨大的作用。英国军队前来开战的消息不是传真过来的，不是通过发送群体电子邮件方式，也不是在充斥商业广告的晚间新闻时间被报道。它是由一个人，一个关心同胞自由的自愿者在没有预先安排自己日程的情况下，在寒冷的黑夜里，骑马把消息传播出去的。

暇步士鞋的情况也一样，可能是该鞋恰好引起了几个联系员的关注，因为这种鞋当时并不属于商业时尚行列。可能有一

位时装界内行去东村找寻新思路，结果却在某个廉价商店发现了这种物美价廉的暇步士鞋，然后他把这件事情告诉了他的朋友们。正因为有了这样一位内行，他才能让大家都洗耳恭听他对这种皮鞋所发表的个人的无私的专家级的意见，这些朋友才都为自己买了一双该款皮鞋。

那么扎卡特餐馆指南[①]为何如此广为流行？一部分原因是这些册子为所在城市的所有餐馆提供了便利的指南。但其真正原因在于，指南中的评论内容都是自愿者的感受，即那些想要与大家分享他们意见的用餐者的感受。不管怎么说，这种餐馆指南与从事餐馆评估的专家意见相比，更为有效。

在与阿尔珀特交谈过程中，我提到自己几周后要去洛杉矶一事。他立刻说："在威斯特伍德有一个我非常喜欢的地方，叫世纪威尔希尔。它是一家提供早餐的旅馆，房间都特别棒，还有热水浴池，有地下停车场。我上次去那里是五六年前的事，当时房间是从七十几号开始排的，普通套间是从 110 号开始排的。他们给你按周价计费。还有一个 800 号房间呢。"

因为这位内行的推荐，我去洛杉矶后就住在世纪威尔希尔。这家旅馆与他说的一点不差，而且比他告诉我的还要好。回家一两周内，我一改自己往日的行事作风，把世纪威尔希尔推荐给了自己的两个朋友，并增加了几个内容。在同一个月内，又把它推荐给了另外两个朋友。当我想象，在我告诉过的朋友中

① Zagat restaurant guides，著名餐馆指南。——译者注

又有多少人会把旅馆情况告诉给别人，还有多少像我这样将马克 · 阿尔珀特了解到的有关这家旅馆的情况告诉他人，我意识到自己已经身处马克 · 阿尔珀特发起的小小的口头信息传播浪潮之中。

当然，阿尔珀特很可能没有联系员罗杰 · 霍肖认识的人多，所以他没有霍肖那么大的原始信息传播能力。但是，如果罗杰 · 霍肖在你去洛杉矶的前一天晚上与你交谈，他可能不会建议你住在哪家旅馆，而阿尔珀特就会这么做。如果霍肖真的给你一个建议，那你可能接受，也可能不接受。你对待他的建议与对待其他朋友的建议一样认真。但是，如果是马克 · 阿尔珀特的建议，人们总是会接受的。一个联系员可能向 10 个朋友推荐洛杉矶的旅馆，所以只有 5 个人采纳他的建议。一个内行可能只向 5 个朋友推荐这家洛杉矶旅馆，并且介绍得引人入胜，所以这 5 个人都会接受他的建议。这两种类型的人出于不同的理由都在发起流行。但他们都具有发起口头传播信息浪潮的能力。

推销员的“催眠能力”

内行并不是一个善于做说服工作的人。阿尔珀特的动机是告诉别人并且帮助别人，但他不是那种强人所难的人。实际上，在我们的交谈过程中，有好几次他都试图从我这里了解我所掌握的情况，这样他就可以把这些信息增补到他庞大的数据库里。

内行就像一名教师，但是，他在更大程度上又像一个学生。内行是真正的信息经纪人，他们与人们共享信息和交流信息。但要想发起一场社会流行潮，就得说服一些人去做一些事。

比如，大多数购买暇步士鞋的年轻人并没有引起人们的注意。相同地，保罗 · 里维尔传播完情报之后，可以想象，所有的民兵都会集合在一起，计划在第二天凌晨应战英国军队。但是，这不可能是一种自动行为。一些人是准备好了要同心协力，而一些人则可能会心生疑虑，想用土生土长的民兵去抗衡训练有素的职业军人是否是一个明智之举。还有一些根本不认识里维尔的人则可能会怀疑情报的准确性和可靠性。但是最终，几乎人人都表现得齐心协力，这要归因于从众心理的压力。但从众压力并不总能自动产生或很容易就产生，人们经常会——当然也经常不会——去找自己的同伴，并且对对方产生压力。在社会流行潮中，内行们就是数据库他们为大家提供信息。联系员是社会黏合剂：他们四处传播信息。

但还有一群专门的推销员。如果人们对传来的信息并不相信，他们就有能力说服大家，而且，与其他两种人一样，这些人对于发起口头信息传播潮也至关重要。这些推销员到底是些什么人？他们擅长说服他人的秘诀是什么？

汤姆 · 高是加州托兰斯市（洛杉矶南部的一个城市）的一名金融公司职员。他所在的卡文希—高公司在南加州是同业中最大的一家，也是美国最知名的金融公司之一，他每年净收入数百万美元。唐纳德 · 莫因是一位行为心理学家，写过许多有

关说服行为的书。他让我去拜访一下高，因为高具有“催眠能力”。他果真如此，如果他愿意，他真的能把所有东西都推销出去。如果我们想弄明白极具说服力的人的性格特点，从高谈起再合适不过了。

高 40 来岁，相貌英俊，但没有一点女人气。他个头适中，偏瘦，乌黑的头发有点蓬松，留着络腮胡，表情中好像带着一丝惭愧。如果给他一匹马和一顶帽子，他看上去就是一个典型的牛仔，他长得像演员萨姆 · 埃利奥特。我们见面时，高主动与我握手。但他后来告诉我，平常与人见面时他都会拥抱对方，如果对方是女性，他还会给对方一个亲吻。正如大家所料想的那样，推销员天生精力充沛。

高说：“我爱自己的客户，你能明白这一点吗？我愿意为他们做出让步，我把客户都视为自己的家人。我告诉客户们，我有两个家庭。我有自己的妻子和孩子们，我也有你们大家。”高语速快，抑扬顿挫。他总是一会儿急语，一会儿慢声慢气。有时候当他低声言语时，速度变得更快，好像是自己给自己接话，他还用了许多反问句。“我热爱自己的工作，我是个工作狂。我早上 6 点钟或者 7 点钟来上班，晚上 9 点钟离开办公室。我负责管理大笔资金。我属于咱们国内工作效率比较高的一类人，但我从不会告诉客户们这些事情。我来这上班不是为了炫耀而是来帮助大家的，因为我喜欢帮助别人。其实我可以不必来上班，因为我经济上已足够优裕。可是我为何还要来这里工作这么长时间呢？因为我喜欢帮助别人，我爱大家。这是一种人际

关系。”

高的推销方法就是告诉客户，自己公司服务水准和专业技术水平是其他公司难以匹敌的。他办公室对面是一家法律服务公司，附属于卡文希－高公司。这家法律公司的业务包括办理遗嘱、生前信托以及其他所有与金融理财有关的法律事宜。高聘有保险业专家负责与保险有关的业务，股票经纪人负责与投资款项有关的业务，精通办理退休事宜的专家负责解决老年客户的问题。他提供给客户的建议合情合理。莫因与高合作期间总结了高的做法，所以写了一本称之为理财专家手稿的书。莫因的观点是，一个精明能干推销员的与众不同之处在于，他们对客户提出的消极看法总能给予充分的、高质量的答复。他和高坐在一起交谈时，把高所有的回答都记录了下来，后来写入一本书中。莫因与高计算之后发现一个理财专家需要准备应对大约 20 个问题。比如，“我自己就做得了”是其中之一，针对这句话，手稿书上就列举了 50 种回应方式。比如，“难道你就不担心自己安排失误，又没人帮得了你？”或者，“我确信您擅长理财，但您难道不知道大多数妻子都比丈夫寿命长吗？如果丈夫出了意外，妻子自己能处理好一切吗？”

可以想象，有人买了这本手稿书后，拼命去记住每一个回答；也可以想象，此人通过一段时间的记忆熟悉了书里的材料后，开始考虑对于不同的客户应该使用哪种回应方法。如果把此人与客户之间的交谈笔录下来，就会发现他听上去简直就像汤姆 · 高，因为他使用的都是汤姆 · 高的语言。根据我们测

量一个人说服能力的标准方法——即衡量讲话的逻辑性和适宜程度——使用手稿书者应该都像汤姆·高一样能说服他人。但是，实际情况果真如此吗？高身上有一点很有趣，就是他表现说服力的方式和表达的内容之间差别很大。他身上似乎有一种难以描述的特征，一种强大的、有感染力的、不可抗拒的东西，这种东西的力量超越了他语言的力量，能让见到他的人们乐意赞成他的观点。那就是他的朝气、他的热情、他的魅力、他的可爱，就是这些东西在起作用，当然还有其他方面。当我问他过得是否幸福时，他竟一下从椅子上蹦了起来。

"太幸福了。我可能是你所能想象的最乐观的人。给你所认识的最乐观的人加上一百马力后，那就成了我。因为你知道，有了积极思考的力量，就能克服许多困难。消极悲观的人太多了。如果有人说我做不了这件事，我就会问，这话到底什么意思？5年多以前，我们一家搬迁到俄勒冈州阿什兰市。看中了一套自己非常喜欢的房子。这房子曾有一段时间紧挨着市场，租金有点贵。我跟妻子说，瞧我的吧，我开的价格会低得令人捧腹。妻子说，人家绝不会接受你的开价。我说，可能如此，但我们没有任何损失。大不了不就是不接受我的开价，我又不侮辱他们，我只是要告诉他们我这样做的一点理由，我会澄清自己的想法。后来，你猜怎么着？他们竟然接受了我的开价。"高讲述这件事情时，我眼前便呈现出他来到阿什兰并说服卖主把自己漂亮的房子廉价卖出的情景。高说："天啊，如果不去尝试，你永远不会成功。"

微妙的暗示

到底是什么因素使一个人或一件事具有说服他人的能力？这一问题远不像人们表面看到的那么明了。我们常说眼见心明，但事物的本质并不总是显而易见的。试看下面来自心理学文献的两个例子。第一个是1984年罗纳德·里根和沃尔特·蒙代尔总统竞选时做的一个实验。大选前的8天里，一组心理学家在锡拉丘兹大学布赖恩·马伦的带领下，用录像机录下了3天的全国晚间电视新闻节目，该节目在当时和现在一样，都是由美国广播公司（ABC）的彼得·詹宁斯、全国广播公司（NBC）的汤姆·布罗考以及哥伦比亚广播公司（CBS）的丹·拉瑟播报。马伦认真检查了录像带，并分别把有关两位候选人的内容剪裁下来，一共剪裁出37个片段，基本上都是两秒半的长度。然后，关掉声音，再把这些片段播放给一组随机挑选出的人观看，并要求这些人评判每一位播音员在播报每一个片段时的表情。这些接受实验的人根本不知道实验的目的是什么，也不清楚新闻主持人在说些什么。只是要求他们给这3个人表情中的情绪含量打分，满分为21分，最低分表示“极为消极”，最高分表示“极为积极”。

结果非常有趣。丹·拉瑟在播报蒙代尔时的得分是10.46分，也就是说他表情完全中立，他谈到里根时的得分是10.37分。这说明他在谈到共和党和民主党时表情相同。布罗考的情况也一样，他播报蒙代尔的得分是11.21分，播报里根的得分

是 11.50 分。但是，美国广播公司的彼得 · 詹宁斯就与他们的情况不同。他播报蒙代尔的得分是 13.38 分，而当他谈到里根时显得神采飞扬，得分 17.44 分。马伦和同事们费尽周折找到了一个简单的理由，是不是詹宁斯通常就比那两位同行表情更加丰富？答案似乎是否定的。因为还给这些受试者们放了 3 位播音员的其他几个录像片段，观察他们在谈到明显令人伤心和令人高兴的话题（英迪拉 · 甘地的葬礼；先天性疾病治疗上的突破）时的表情。这次，詹宁斯在播报令人高兴的事件时并不比他的同行得分高，播报悲伤消息时也不比同行得分低。事实上，他似乎是 3 个人中最不善于流露表情的。詹宁斯的脸上永远带着快乐表情的这一说法并不正确。这话倒过来说似乎才对。他播报快乐新闻的得分是 14.13 分，比拉瑟和布罗考的得分都低很多。根据这项研究，唯一可能的结论就是，詹宁斯对里根“从面部表情上流露出了既真实又显而易见的偏爱”。

该研究从此处开始变得非常有趣。马伦和同事们给生活在全国许多城市按时收看晚间新闻电视节目的观众打电话，问他们会给哪位候选人投票。每个城市的情况都是，收看美国广播公司节目的电视观众给里根投票的人数远远超出收看哥伦比亚广播公司和全国广播公司的观众。比如在克利夫兰市，有 75% 的美国广播公司电视观众投票支持共和党，而哥伦比亚广播公司和全国广播公司的电视观众只有 61.9% 支持共和党。在马萨诸塞州的威廉姆斯顿市，美国广播公司的电视观众有 71.4% 支持里根，而其他两家广播公司的观众只有 50% 支持里根。在宾

夕法尼亚州的伊利市，投票差别是 73.7% 比 50%。詹宁斯面部微妙的亲里根表情似乎对美国广播公司电视观众的投票行为产生了一定影响。

大家可以想象，美国广播公司新闻部对该项研究的发现一定颇有异议。(马伦说："我的理解是这样的，我是唯一一位对彼得 · 詹宁斯给我的'蠢驴'殊荣表示怀疑的社会学家。") 这简直令人难以置信。根据直觉判断，我想大多数人可能都认为原因正好相反，也就是说，因为詹宁斯个人的偏爱，美国广播公司把里根的支持者吸引过去了，而不是另一种情况。但是，马伦的观点非常令人信服，他认为这根本不可能。比如，在其他一些更加明显的节目，如生平故事选里，美国广播公司对里根显得最有敌意，所以，我们从两个相互竞争的广播公司的角度来分析，强硬的共和党理应由美国广播公司播报其新闻。要回答选举结果里根是否是侥幸成功这一问题，就要看另一个实验结果。4 年后，在迈克尔 · 杜卡基斯与乔治 · 布什的总统竞选过程中，马伦又重复了同一个实验，结果完全相同。马伦说："詹宁斯谈到共和党候选人时脸上出现的微笑比他在谈到民主党候选人时多。同样，在电话调查中，收看美国广播公司电视新闻的观众给布什投票的几率更高。"

下面是另一个关于说服力微妙之处的例子。有一大群学生被召集到一家制作高科技耳机的公司，他们被告知要参与一项市场调研工作。公司给每人发了一个耳机，想要检验一下使用者在运动，如上下舞蹈或来回摇头时，耳机的播放效果如何。

所有的学生都听了琳达 · 朗斯达特（Linda Ronstadt）和老鹰乐队演唱的歌曲，然后又听了收音机里的一篇关于高校应该把学费从 587 美元提高到 750 美元的讨论。之后要求三分之一的学生在听到磁带里的社论时用力上下点头；要求另外三分之一的同学在听到社论时左右摇头；最后三分之一的同学属于受控制组，要求他们别乱动头。听完之后，每个学生领到一份简短的问卷，问题涉及歌曲的听音质量和摇头造成的听音效果。对问卷最后一个问题的回答才是实验员们真正想得到的信息，该问题是：您觉得本科生每年应该交多少学费比较合适？

正如对 3 位新闻播音员的调查结果一样，对这个问题的回答也同样令人难以置信。那些不晃动头部的学生对听到的社论无动于衷，他们觉得收取 582 美元学费比较合适，或者就收取已经规定的数额；那些一边听社论一边左右摇头的学生——尽管他们认为自己当时是在检验耳机的质量——坚决反对提高学费，他们希望把学费降低到平均每年 467 美元；而那些上下点头的同学觉得社论很有说服力，他们希望把学费提高到平均 646 美元。这个简单的上下点头动作，虽然表面上看完全是为了另一个原因，却足以让他们支持一个让自己多掏腰包的政策。可见，这里的点头动作与 1984 年大选时彼得 · 詹宁斯的微笑起到了同样重要的作用。

我认为这两项研究对我们了解汤姆 · 高这类人，或者我们生活中的推销员，具有重要而有效的启发作用。第一个实验表明小事情显然和大事情一样能发挥巨大的作用。在耳机研究中，

那篇社论对于不晃动头部的学生没有多少说服力。但是，听众一旦上下点头，社论就发挥了巨大的说服作用。就詹宁斯的情况而言，马伦认为一个人支持某个政治家的微小信号通常无关紧要。但是，当这种信号以特殊的而且是人们毫无防备的方式出现时，它就会突然间产生很大作用。马伦解释说："收看电视新闻时，人们不会有意识地排除偏见或者觉得自己应该与新闻播音员辩论一番。因为这不像是有人在劝你：这位候选人不错，值得给他投票，这不是明显的文字信息，所以大家不会认真思考。这种信息太微妙了，因此也太不易察觉了，所以大家很难提防。"

这两项研究的第二个启示是非文字性暗示与文字性暗示同样重要，甚至更为重要。我们在讲话时，微妙的周边环境可能比谈到的内容更重要。但不管怎么说，詹宁斯并非有意要在他的新闻播音中注入各种亲里根信息的。事实上，如我所提到过的，大家也都注意到了，美国广播公司是对里根最有敌意的。艾伯塔大学的加里 · 韦尔斯和密苏里大学的理查德 · 佩蒂在耳机研究中得出的结论之一是，"如果电视广告的画面能使观众的头部反复垂直运动（比如，像上下弹动的球一样），这则广告就会非常见效。"观察事物时伴以简单的身体运动能对我们的感受和思维产生巨大影响。

这两项研究的第三个启示，或许也是最重要的一点启示，就是说服工作往往是通过大家不喜欢的方式发挥作用的。这里不是要告诉大家微笑和点头都是下意识的信息。其实这些信息

直截了当，就摆在桌面上，只是因为它们太微妙。如果问一下那些点头的同学，他们为什么愿意大幅度提高学费——是他们自己要付的学费——不会有谁回答这是因为听社论时他在不断点头。他们很可能会说，这是因为他们觉得社论特别有见解，特别高明，他们会把自己的态度归因于一些显而易见、合乎逻辑的理由。同样，观看美国广播公司电视节目的观众中，那些投票支持里根的人绝不会告诉大家，他们这样做的原因是因为彼得 · 詹宁斯每次在提到里根总统时都会微笑。他们会说，这是因为他们喜欢里根推行的政策，或者他们认为里根干得很出色。他们绝不会想到自己的决定竟会受到新闻播音员一个微笑或一次点头这类随意的而且似乎是毫无意义的动作的诱导。也就是说，如果我们想要搞清楚汤姆 · 高这类人如此富有说服力的原因所在，我们就不能仅仅把注意力停留在他的口才上。我们应该关注那些微妙、隐蔽以及没有付诸语言的东西。

超感染力

两个人在交谈时会发生什么事情？这是最基本的问题。因为谈话是说服工作得以进行的最基本的条件。大家知道在谈话时，人们会来回运动身体。人们不仅倾听对方的讲话内容，也不断插入自己的话语，同时还伴随着双手的各种动作。

和汤姆 · 高谈话时，我们俩待在一间比较小的办公室里。我拉了一把椅子坐在他的办公桌前，双腿交叉，腿上放着一本

便笺簿和一支钢笔。我穿着蓝衬衣、黑裤子和黑夹克。他坐在桌子后面的高背椅上，身着一件熨得棱角分明的白衬衫，戴一条红领带，下身穿一条蓝色西裤。他有时把身体向前倾，胳膊肘朝前；时而坐回到椅子里，挥动着双手。我把录音机放在我俩之间桌子的空当处。如果给大家放映我们见面时的录像带，大家一定会看到这些情景的。但是，如果将这盒录像带慢速放映，慢到能观察到每一瞬间的细微动作时，就会有新的发现。大家就会发现，我们俩的动作简直可以称为精心表演的舞蹈。

这种分析方法被称为文化微观节律分析（the study of cultural microrhythms），其首创者是威廉 · 康登。他曾在 20 世纪 60 年代做过一项著名的研究项目，他破译了一段 4 秒半长的电影片段，该片段中，一位妇女在进晚餐时对一个男人和一个孩子说："每晚你们都应该来。我们有好几个月没有像这样吃过晚饭了。"康登把这段影片分解成许多很短的片段，每一片段只持续 1/45 秒。然后，他看了一遍又一遍。他是这样描述的：

> 要想认真研究其组织结构和动作顺序，使用的方法一定要是写实的自然主义，要从行为规律入手。只要坐在那里，反复观看，几千个小时之后，动作顺序就逐渐变得清晰明朗了。就好像雕刻一幅作品……如果连续观察研究，动作顺序就会表现得更加细致入微。我在一遍又一遍地观看过程中，竟对人们之间的交流环境产生了一种错觉。不管怎么说，这段片子是一个范例。你把信息发出去，有人

把信息发过来，因此到处充满了信息，但有些事情却是可笑的。

康登花了一年半时间研究那个电影片段，最后，他看到了他本已经有所感觉的现象："每当丈夫的手向上抬起时，妻子就会把头转向一边。"接着，他又发现了其他细微动作和其他反复出现的动作模式，直到最后他认识到，在讲和听的同时，坐在桌边的这 3 个人同时还在参与他所称的"同步互动"。他们的谈话会让身体有节奏地运动。在一个、两个或三个 1/45 秒的瞬间内，每个人都会运动，或者肩膀，或者脸颊，或者眉毛，或者一只手。这个动作会持续片刻，之后停住，换一个方向，然后又开始该动作。此外，那些动作与每人的讲话节奏——如加重语气、强调和细述——完全同步。由此可见，讲话者实际上是在按照自己的话语节奏进行同步舞蹈。与此同时，餐桌边的听众也在跟着舞蹈，他们根据同样的节奏运动自己的面部肌肉、肩膀、手和身体。不是人人动作一致，不像那些跟着一首歌曲跳舞的人们那样舞蹈。每个人的小动作——如移动身体或做面部表情——的起止时间却完全协调一致。

后来的研究表明，不仅姿势动作和谐同步，而且对话节奏也协调一致。当两个人在交谈时，他们的音量和音高总是平衡的。语言学家们所说的音速——即每秒发出的声音数量——也是均衡的。等待时间（即前一个人停止讲话与下一个人开始张口之间的这段时间）也是均衡的。两个人刚开始交流时的讲话

模式可能大相径庭，但是，他们会马上达成一致。我们实际上总是在这样做着。就连一两天大的婴儿也会根据成年人的讲话模式同步活动头、肘、肩、臀和脚。人类间的相互交流和猿猴间的相互交流过程也都存在同步运动现象。这是把人们客观地联系起来的方法之一。

我和汤姆 · 高在他的办公室里隔桌而坐，我们几乎马上进入身体运动和讲话的和谐状态。两个人都在舞蹈，甚至在他用语言说服我之前，他已经用自己的身体动作和讲话方式与我建立起一种关系。所以，到底是什么使得我与他的交谈不同于我与其他人的日常谈话？高并没有刻意让自己的言行与我保持和谐一致。一些有关推销术的书建议推销员，要想与顾客建立和谐关系，就应当迎合顾客的身体姿势或讲话风格。但是，已经有证据表明，那样做并没有效果，反而只能令人更加不自在，更不舒服，因为那样显得过于假惺惺。

我们所要谈的是一种超感染力，这是一种人们几乎没有意识到的基本生理能力。就像所有专业人员都应该具备某些特点一样，有些人对超感染力的掌握比别人要强得多。人们常说某人非常具有个人魅力或者说服别人的能力，一部分意思是指此人能把别人纳入自己的节拍，而且还能决定谈话的范围。一些研究发现，那些与教师很配合、同步运动程度高的学生比较愉快、学习热情比较高、学习兴趣比较浓，而且比较容易和老师相处。

我和高在一起的感觉是，我被他吸引住了，当然不是性意

义上的吸引，而是全方位的吸引。话题掌握在他手里，而不在我手里。我能感觉到自己逐渐变得与他一致。"高水平的音乐家和善于演讲者都明白这一点，"宾夕法尼亚大学安纳伯格通讯学院的教师约瑟夫 · 卡佩勒说，"他们这些人心里明白观众什么时候与他们是一致的，准确地说，是观众的身体动作、点头和认真听讲时的专注与音乐家或演讲者自己的运动是同步一致的。"我得承认，这简直太神奇了。因为我根本不想被引诱过去，我还在提防这一点。但这就是推销员们具备的最关键的要素，因此，从一定意义上说，没人能抗拒得了他们。莫因对高的评价是："汤姆只需要 5 分钟到 10 分钟就能与别人建立起信任和亲密关系，而大多数人想做到这一点，需要花半个小时。"

还有一个更加具体的方面是，当两个人交谈时，他们不仅在生理和听觉上和谐一致，而且也在进行模仿活动。如果大家看到带有笑脸或皱眉的相片，他们也会回应以笑脸或皱眉，尽管可能只是肌肉的轻微变化，但是通过电子传感器能够捕捉到。如果我不小心用锤子砸到了自己的拇指，看到这一情景的大多数人的面部都会出现痛苦的表情：他们实际上是通过移情在模仿我的情绪状态。我们这种互相模仿对方表情是表达支持和关心的一种方式，甚至还有更基本的作用，那就是，它是人们相互交流的一种方式。

1994 年，心理学家伊莱恩 · 哈特菲尔德、约翰 · 卡西奥普及史学家理查德 · 赖普森撰写了他们的名著《情绪感染》

（*Emotional Contagion*）一书。书中的阐述更进一步。他们争论说，模仿也是人们相互感染情绪的方式之一。也就是说，如果我笑了一下，被你看见了，你又回笑一下，而且这个回笑动作十分微小，你只用了几毫秒时间。但是，你不仅仅是在模仿我或者表示与我存在共鸣，这也可能是我把快乐传播给你的一种方式。情绪具有感染力。从某种意义上说，这完全出于人的本能。如果我们周围有人心情愉快，我们自己的精神也会变得愉快起来。但如果再仔细想一想，你就会觉得这种说法未免过于偏激。人们常常认为，面部表情反映内心世界。因为我开心，我才会微笑；因为我伤心，我才会皱眉。情绪是自里向外流露的。但情绪的感染作用表明，情绪也可以由外向内产生影响的。也就是说，如果我能让你发笑，就能让你开心；如果我能让你皱眉，就能让你伤心。从这个意义上说，情绪又是由外向内影响的。

如果我们沿着由外向内这条思路，而不是由内向外来考虑情绪，就有可能理解某些人对他人产生巨大影响的方式了。有些人善于表达各种情绪和感情，这就说明，这些人比其他人更具情绪感染力。心理学家把这些人称做“情绪发送者”。情绪发送者具有特殊的性格特点，他们的心理也与众不同。比如，那些研究过面部表情的科学家发现，人们面部肌肉的位置、形状，甚至其带动的范围（这一点令人感到意外）都存在很大差异。卡西奥普说：“这与医学上的感染情况相同。有些人是带菌者，他们表情丰富；而有些人免疫力低，尤其容易生病。我

们并不是说，情绪感染是一种疾病，但是两者的原理是相同的。”

霍华德·弗里德曼是位于河滨市的加州大学的一名心理学家，他开发了一种叫情感交流测试的方法，可以测量人们的情绪发送能力，或者说是感染能力。该测试是一种可以自我控制的测量方法，一共有 13 个问题，都是关于此类情况的。如听到美妙音乐时你是否能做到无动于衷？你的笑声有多大？与朋友交谈时你是否会触碰他们？你是否善于传递秋波？你是否喜欢成为人们关注的焦点等等。根据弗里德曼的统计，该测试的最高得分是 117 分，平均得分大约为 71 分。

得高分能说明什么？为了回答这个问题，弗里德曼做了一个非常有趣的实验。他选了几十个测试中的高分（90 分以上）获得者，还选了几十个低分（60 分以下）获得者，要求他们都填写一份问卷。该问卷要测量他们“此刻”的感受。他把所有高分获得者放入不同的房间，每个人的房间里再安排 2 个低分获得者。要求他们 3 人在一起坐 2 分钟，他们可以互相对视，但不能交谈。结束这项活动后，又要求这些人再填写一份更加详细的关于自己感受的问卷。弗里德曼发现，仅仅 2 分钟之后，在没有开口讲话的情况下，低分获得者最后还是感染上了高分获得者的情绪。如果一开始这位魅力超凡者心情沮丧，而不善表达者心情很愉快，2 分钟之后，那位不善表达者也变得一样心情沮丧了。但如果开始的情况相反，那么效果也与上面的结果相反，只有魅力超凡的人才能用自己的情绪去感染房间里的

其他人。

这是不是汤姆 · 高给我施展的魅力？与他见面给我感触最深的是他的声音。他像唱歌剧的演员一样音域宽广。有时候，他听上去很生硬（在这种情况下，他最喜欢说的话是，“请原谅我好吗”）；有时候，他会用轻松而懒洋洋的语调讲话；还有时候，他会边说边放声笑，话语伴随着笑声，非常悦耳。出现每种状态时，他的脸上都表现出相应的丰富表情，而且能从一种状态轻松自如地转变到另一种状态。他表情清晰，不存在任何含糊其辞之处，一切都写在他的脸上。当然，我看不到自己脸上的表情，但我猜想，自己的脸就像一面镜子在反射他的表情。现在回想那个点头耳机试验就会觉得非常有意思。这是一个由外向内说服人的例子，或者说是一个外在示意影响内心决策的例子。汤姆 · 高点头的时候我是不是正在点头？高摇头时我是不是正在摇头？后来，我给高打电话，建议他做一次霍华德 · 弗里德曼的魅力测试。当我们一个一个阅读上面的问题时，他开始呵呵呵笑了起来。等读到第二个问题，“我不擅长打哑谜之类的游戏，”他放声大笑说：“我简直太善于此道了！玩哑谜游戏，我总能赢！”这个满分为 117 分的测试，他竟得了 116 分。

改变历史的特殊人物

1775 年 4 月 19 日清晨，马萨诸塞州列克星敦镇的居民们

聚集在市镇空地上。他们的年龄从 16 岁到 60 岁不等，大家手里拿着步枪、利剑和手枪。早上，随着消息的蔓延，周围村镇的民兵队也加入了他们的行列，队伍在不断壮大。德海姆镇派来了 4 支队伍。在里恩镇，男人们自作主张来到列克星敦。在那些再靠西一点直到早上才得到消息的村镇，农民们放下耕犁和干了一半的活，急忙赶来加入列克星敦之战。在许多村镇，几乎所有男人都被召集起来迎战。他们没有制服，因此他们穿着便服，即早上御寒的外衣和宽檐帽。

当这些居民匆匆赶往列克星敦时，英国正规军也正朝着该镇列队前进。到黎明时分，在微光中，前进的战士们能看到四周的人影，手持武器的人们在周围的农田里匆匆穿行，比英国军队赶往列克星敦的速度还要快。当正规军走近市镇中心时，他们能听到远处的击鼓声。最后，英国人来到列克星敦公用广场时，双方正面相遇：几百名英国战士面对着不足 100 人的民兵队伍。交战第一个回合，在一阵枪林弹雨后，英国军队占了上风，射倒了 7 个民兵，但那只是当天几场战斗中的一场。英国军队继续向康科德镇进发，他们听说那里隐藏着枪支弹药库，打算进行系统搜查，然后他们又一次与民兵短兵相接，这一次，他们被打得落花流水，这就是美国独立战争的开始。这场战争造成众多军民伤亡，也使整个美国国力消耗巨大。1776 年，当生活在北美殖民地的人民宣布独立时，全国上下欢呼雀跃，把它视为全民族的胜利。但是，美国独立战争并不真正始于列克星敦之战。它始于那个寒冷的春

天的早上，从一个小马童开始，凭着为数不多的几个极为特殊的人物，将一股口头信息传播浪潮席卷了整个新英格兰地区。这些特殊人物就是几个推销员和一个同时具有内行和联系员天赋的男子。

PDG

第三条：更多顶尖内幕资讯加微信 b58766

Tipping Point

第三章

附着力因素法则：《芝麻街》、《蓝狗线索》和教育“病毒”

要想把电视节目的教育意义和广告的价值传染给没有看到节目的人，就必须在观众身上产生过目不忘的附着力。

《芝麻街》的创意

20世纪60年代后期，电视制片商琼 · 甘茨 · 库尼决定发起一场流行潮。她的目标是3~5岁的儿童，使用的传播媒介是电视，想要传播的“病毒”是读书识字。她的电视节目每周5次，每次播放1个小时。她认为，如果这档每天1小时的节目足具传染力，它就能起到教育引爆点的作用。那些观看电视节目的观众能把学习的重要价值传染给没有看到节目的人，从而感染儿童和家长，并在节目结束之后还能长时间地影响儿童。对于家庭条件较差的孩子，该节目能在他们踏入小学校门之前，就助其一臂之力。库尼很可能没有使用过这些概念，也没有这样来描述她的目的。但实质上，她就是想创造一种学习热潮，以表示她对当时普遍贫困和大量文盲现象的不满。她把自己的想法称为“芝麻街”。

不管怎么说，这都是一个大胆的创新思想。电视可以轻而易举地把信息传播给许多人，给人带来娱乐，让人眼花缭乱，但电视并不是一个专门的教育媒体。哈佛大学心理学家杰拉尔德 · 莱塞曾与库尼一同创办了《芝麻街》节目，他说，60年

代后期，当他首次应邀加入这个项目时，还心存疑虑，"我始终致力于如何使教学方法与自己所掌握的儿童情况相配合。努力去发现孩子的长处，才能打动他们；努力理解孩子的弱点，才能避免触及这些弱点。然后，才能教好孩子……电视可没有这种潜力，电视也没有能力做到这一点。"良好的教学需要师生间的互动，这牵涉到学生个体，需要动用所有的感官，要对孩子有所响应。但电视只是一个会说话的盒子。试验表明，要求学生读一段文字，并就这段文字对学生进行测试，比起要求孩子们观看同一内容的录像带得分要高。教育专家们因此认为电视"降低了参与度"。电视就像一种常规感冒，在人群中像闪电一般一闪而过，只能造成个别人抽鼻子，一天过后就马上消失了。

但是库尼、莱塞以及另一个伙伴纽约马克尔基金会的劳埃德·莫里塞特，却准备尝试一把。他们招募了一些在当时看来富有创造力且绝顶聪明的人才。他们借用了电视商业广告的技术来教儿童学数字，并利用周六早上电视动画片里现成的动画内容教儿童学习英文字母。他们请来文艺界的名人在喜剧中唱歌、跳舞或领衔主演，这些儿童教育喜剧弘扬合作精神，深入体现儿童自己的情感世界。《芝麻街》设定的目标比任何儿童片都高，付出的努力比其他儿童片都大，而且出乎意料，这一切努力竟然奏效了。实际上，每次在检查该电视片的教育价值时——《芝麻街》所受到的教育效果检查比历史上任何儿童片都更加严格——都证明它的确提高了观众的阅读能力和学习能力。该片成功地把其具有感染力的信息传播给按时收看节目的

观众以及观众以外的千家万户，没有几个教育家和儿童心理学家愿意相信这一点的。《芝麻街》的创始人做了一件了不起的事情，他们的创作经过是引爆点的第二个法则——附着力因素的有力体现。他们发现，在把观念展示给学前儿童的过程中，一些细微但非常关键的调整就能克服电视作为教学工具时存在的弱点，就能使电视上的内容令人难忘。《芝麻街》成功的原因就在于它掌握了使电视产生附着力的秘诀。

直销员旺德曼的金盒子

我在前一章里谈到了个别人物法则，该法则认为，发起流行浪潮的一个至关重要因素是信息传播者的性格特点。一双鞋、一个紧急情报、一种传染病或者一部新片都可能仅仅因为其与某个特别人物的关联而变得极富传染力。但在所有那些实例中，我都把消息视为本身就会传播的东西。保罗·里维尔发起了一场口头信息传播浪潮，他使用的那句话是“英国人就要来了”。如果他那次骑马夜行是为了告诉人们他正在降价出售自己银器店里的白镴杯，尽管他极富个人魅力，也不可能把马萨诸塞州的乡村地区都动员起来。

同样地，罗杰·霍肖把女儿带他就餐的餐馆用电子邮件告诉自己所有的朋友，这是发起口头信息传播浪潮的第一步。但显然，要使这种传播浪潮真的流行开来，那家餐馆本身必须保持良好的饭菜质量和服务质量，它还必须留给前来就餐的顾客

深刻的印象。在流行潮中，信息传播者非常重要，因为只有这些信息传播者能让消息传播开来，但信息的内容也非常重要。一则信息成功的具体因素就在于其“附着”性，它能决定一则信息如饭菜、电影、产品是否令人难忘，是否能促成变化，激发人们采取行动？

附着力听起来好像应该一目了然。大多数人为了让听众记住自己的讲话内容而加强讲话的语气，我们会放大声音，或者会重复讲话内容。销售人员的感受也是如此。在广告行业里有这样一句座右铭，任何人至少要看过6遍广告，才能记住其内容。这句话对可口可乐公司和耐克公司都发挥了重要作用，这两家公司都投入了数百万美元用于市场营销，而且也支付得起所有媒体上的广告和对自己的报道。但凭着有限的预算额和电视上1个小时的节目量就想要发起读书学习潮，对于这群人来说这种传播方法就失去了作用。要想使事物具有附着力，是否还存在其他更微妙、更容易的办法呢？

我们来看一看直销领域的做法。公司付费给杂志社为其刊登广告，或者发送附带优惠券的直接邮寄广告，希望读者剪下来，并附上对产品的反馈意见寄回公司。让消费者知道产品信息并不是直接销售的困难所在，困难在于让消费者花时间去读广告，记住广告，并采取相应的行动。为了弄清楚哪些广告效果最好，直销业务员需要进行广泛的试销活动。他们可能会把同一则广告制作成十几种不同的版本，然后在十几座不同城市同时进行宣传，然后比较这些城市对不同广告版本所做出的反

应。传统广告商对于一则广告是否能成功事先就有一定把握，这涉及幽默感、色彩斑斓的画面和名人对产品的赞誉。相比之下，直销业务员没有这类事先概念，因为邮寄回来的优惠券数量或对电视广告做出响应而拨打 800 电话号码的人数能给他们一个客观的、真实的效果衡量。在广告领域，直销业务员对广告的附着力进行了认真分析研究，一些关于如何使产品深入到消费者内心的最为诱人的结论就是他们的工作成果。

比如，20 世纪 70 年代有一位传奇式的直销业务员，名叫莱斯特 · 旺德曼。他在哥伦比亚唱片邮购公司的发言中，向麦迪逊大街的麦肯广告公司发难。哥伦比亚公司过去是，如今仍然是世界上最大的邮购公司之一，自从公司 20 世纪 50 年代成立以来，旺德曼一直负责广告宣传业务。然而，哥伦比亚公司决定聘用麦肯公司制作一系列电视商业广告，以支持旺德曼正在创作的直销印刷广告。这些商业广告不是插播在夜间节目里，也没有 800 免费电话，它们只是些标准化的电视画面，目的只是要唤起人们的对产品的意识。旺德曼心里不是滋味，这一点我们应该可以理解。他从事哥伦比亚公司的广告工作有 20 多年了，丝毫不愿意把任何一点业务拱手让给竞争对手。他也不相信麦肯的广告会给哥伦比亚公司带来任何实际利益。为了解决这个问题，他提议进行一次试验。他说，哥伦比亚公司应该把本公司在《电视指南》报和《列队》杂志当地版上所做的广告在全国 26 个传媒市场上补全，应该允许麦肯在其中 13 个市场上宣扬其“呼唤意识”的电视商业广告。在其他 13 个市场上，

旺德曼将宣传他自己的一系列电视广告。谁设计的广告在当地《电视指南》报和《列队》杂志上的回应率增加得最多，谁就赢得所有的业务。哥伦比亚公司表示同意，一周后，他们把结果制成了表格。旺德曼的市场回应率增加了 80%，而麦肯只增加了 19.5%。旺德曼大胜麦肯。

旺德曼取胜的关键在于他所谓的"猎宝法"（treasure hunt）。在《电视指南》报和《列队》杂志上的每一则广告里，他都让艺术总监在优惠购物单的一角画一个金色的小盒子。然后，他的公司在一系列电视广告词里告诉大家"金盒子的秘诀"。观众被告知，如果他们能够在自己买的那份《列队》和《电视指南》上找到金盒子，他们就可以写信免费获得哥伦比亚公司产品清单上的任意一张唱片。旺德曼总结说，那个金盒子就是触发器，它给电视观众一个理由去寻找刊登在《电视指南》和《列队》杂志上的广告。它也把哥伦比亚的电视广告和杂志广告连接起来。旺德曼写道："这个金盒子使得读者（观众）变成了互动广告体系中的一部分。观众已不仅仅充当观众的角色了，他们也成了参与者，就好像是在做一个游戏……可见，这项活动的效果多么惊人。1977 年，哥伦比亚公司在杂志上刊登的长期广告中，没有一则带来效益。1978 年，有了金盒子电视支持，每份杂志广告都开始带来效益，这样的突然好转简直是史无前例的。"

该故事的有趣之处在于，所有的人都预计麦肯会在实验中获胜。金盒子的想法听起来像是个坏主意。哥伦比亚公司开始

也心存疑虑，旺德曼花了好几年的时间才说服公司同意他试一把。与此同时，麦肯公司也变成了麦迪逊大街的后起之秀，以富有创造力和深谋远虑著称。麦肯在广告上所花的资金比旺德曼多4倍，他们不惜花钱购买黄金时段，而旺德曼的广告都出现在凌晨时间。上一章里，我谈到了流行潮在一定程度上与收到信息的人数相关，按照这个标准，麦肯走在了别人前面。麦肯在广告的所有重大方面的做法都是正确的，但它却没有想到最后那个小小的润色，即那个能使信息具有附着力的金盒子。

如果大家仔细研究一下能触发流行潮的观念或信息，就会发现那些使之具有附着力的因素常常都是些看上去微不足道的东西，就像旺德曼的金盒子。想一想20世纪60年代社会心理学家霍华德·莱文瑟做的恐惧试验。莱文瑟想要看看自己是否有能力说服一组耶鲁大学的高年级学生去注射破伤风针。他把这些学生分成几个小组，并给所有同学发了一本7页的小册子，上面解释了破伤风的各种危险性和打预防针的重要性，同时告诉大家，校医院卫生中心为有兴趣的同学免费注射破伤风针。这些小册子有几种版本：有些学生拿到的是“高恐惧”版本，里面使用了夸张的文字来描述破伤风的症状，还配有一些彩色照片，照片上有个重病患儿，还有几个使用导尿管、鼻管、并带有气管切开术伤口的破伤风患者；在“低恐惧”版本里，描述破伤风危险性的语言非常低调，而且省去了照片。莱文瑟想看看不同的小册子对学生们如何看待破伤风产生的影响，以及对他们去医院注射防预针的可能性的影响。

它的结果在一定程度上是可以预计到的。后来，当再次发给这些学生问卷时，大家看上去都对破伤风的危险性有了很好的了解。而那些得到高恐惧册子的同学更加相信破伤风的危险性，更加相信注射预防针的重要性，更可能想去接受预防注射。然而，当莱文瑟调查到底有多少学生真的去打预防针时，所有这些差异都消失了。试验1个月后，几乎没有什么实验对象——仅有3%的人——真正去卫生中心接受预防注射。不知什么原因，这些学生竟然忘记了破伤风的危险性，所以他们得到信息后，并没有采取行动。可见，该试验不具备附着力。这是为什么？

如果大家之前并不知道存在附着因素，就很可能得出这样的结论：小册子上给学生们提供的解释一定有问题。我们可能会想，用吓唬学生的方法是否合适，是否社会上人们忌讳破伤风，所以学生们不愿意承认自己身处危险之中，或者也许是学生非常害怕医疗本身。不管怎么说，只有3%的同学做出反应，这一点表明，要达到目标，脚下的路还很长。但附着力因素给了我们很大的启发，它表明，问题可能根本不在于对整个信息的理解，可能唯一需要的就是一个小金盒。果然，当莱文瑟重复这个实验时，他做了一个小小的变动就使接种率提高到了28%。他只是附了一张校园图，在校医院大楼处画了一个圈，并列出了接种的具体时间安排。

这项研究出现了两个有趣的结果。第一，有28%的同学去接受注射，而且高恐惧组和低恐惧组里去打预防针的人数相同。

高恐惧册子的说服力尽管很大，却显然与目的不相干。学生们不看骇人听闻的照片心里也明白破伤风的危害，也知道自己应该做些什么。第二，有趣之处在于所需要的是在介绍过程中做一些微妙但却关系重大的变动。当然，作为高年级的学生，他们早已知道卫生中心的位置，而且毫无疑问，他们都去过好几次。让人感到疑惑的是，学生们是否有谁真的使用过这种地图。换句话说，发起预防破伤风流行潮所需要的不是铺天盖地的新信息或额外信息，学生们需要知道如何把破伤风一事合理安排到自己的生活里；增加一张地图和注射时间安排后就把小册子从一堂抽象的健康危害课——这堂课与他们以前听到过的无数其他类似的理论课没有区别——变成了一个针对个人健康的实际建议。一旦建议变得实际而且符合个人需要，它就会令人难忘。

莱文瑟的恐惧实验和旺德曼在哥伦比亚唱片邮购公司所做的工作都对如何发起社会流行潮具有重大的启发意义。

生活在当下，大家都淹没在那些要求受到关注的人群之中。就在过去10年里，电视联播网每小时用于广告的时间就从6分钟增加到了9分钟，而且这个时间每年还在继续增加。据总部设在纽约的媒体动态公司估计，普通美国民众每天被254个商业广告所包围，自20世纪70年代以来增加了近25%。如今，互联网上建立了数百万个网站，有线电视通常能接收到50多个频道，在书店里瞥一眼杂志内容，就会发现每周每月都要出版数以千计充斥着各种广告和信息的杂志。

在广告业，这种信息过量现象被称为"信息混杂"问题，这种信息混杂现象使得任何一则信息都越来越难产生附着力。可口可乐公司耗资 3 300 万美元才获得 1992 年奥运会的赞助权，但是，尽管公司大张旗鼓进行促销，只有 12% 电视观众意识到可口可乐是奥运会专用软饮料，另有 5% 的电视观众还错误地认为百事可乐公司才是真正的赞助商。根据一家广告研究公司所做的研究，在 2.5 分钟的商业广告时间里，如果出现了至少 4 个持续 15 秒的不同广告，那么，任何一则 15 秒广告的效果都会降低到几乎为零，因为我们谁也记不住自己听到、看到、读到的大多数信息。信息时代使信息的附着力成了难题。但是，莱文瑟和旺德曼的例子表明，现实中可能存在一些强化附着力和把附着力系统地注入信息中的简单做法。这对推销员、教师和经理人来说，显然非常重要。

要阐明存在加强附着力的潜力，也许没有谁比儿童教育节目，尤其是《芝麻街》和后来受到《芝麻街》启发创办的《蓝狗线索》节目的创办者们付出的努力更多了。

《芝麻街》的启示

《芝麻街》最出名的地方是它吸引来了几位创造力丰富的天才，其中包括吉姆 · 亨森、乔 · 瑞普瑟和弗兰克 · 奥兹。这些人凭着直觉把握住了儿童的心理，让他们回答电视上比阿特丽克斯 · 波特、L · 弗兰克 · 鲍姆或者瑟斯博士的问题。但

如果认为《芝麻街》是一个闪烁着智慧的节目的话，那就错了。实际上，该节目的不同寻常之处在于，它在一定程度上恰好与那种慎重而吃力地制造成品的做法相反。《芝麻街》的创意只是围绕一个突破性的领悟：如果你能控制住孩子们的注意力，就能教育好他们。

这似乎是件显而易见的事，但其实不然。今天，有许多电视评论家都认为，电视的危害在于它能让人上瘾，儿童，甚至成人都会呆呆地、一动不动地盯着电视屏幕。根据这个观点，电视之所以能控制住大家的注意力是因为它展示给人们的形式特色，即暴力、强光、奇特的声音、快速的剪辑、画面的快速放大和缩小、夸张的动作以及其他所有与商业电视相关的形式。也就是说，我们不必看懂画面上的内容或吸收画面上的信息，也一样会继续观看下去。这正是谈到电视的被动性时，许多人心里想到的意思。大家如果被电视上的飕飕声和砰砰声所吸引，就往下看；如果感到厌倦了，就转移目光，或者换个频道。

然而，20 世纪 60 年代以及 70 年代早期的电视研究者们——尤其是马萨诸塞州大学的丹尼尔 · 安德森却开始认识到，关键并不在于学前儿童是如何看电视的。伊丽莎白 · 洛奇是阿默斯特大学的一名心理学家，她说："关键在于儿童一坐下，注视着屏幕，就马上被吸引过去。但是，当我们开始仔细观察儿童时，却发现孩子们更多时候是简短看一眼屏幕，他们差别不大。孩子们并不只是坐下来始终注视着屏幕，他们可以一心两用，而且不时随意转移注意力。让他们把目光回到屏幕

上的原因是可以预见的，这些原因绝对不是琐碎而不起眼的东西，不是强光一闪，也不是一个冲撞动作。"洛奇曾经对《芝麻街》里的一段情节做了重新修改，把一些重点场景的次序搅乱。如果孩子们仅仅是对闪烁的强光和冲撞动作感兴趣的话，这样的修改不会产生不同效果。节目中仍然保留了那些歌曲、木偶、鲜亮的色彩、动作以及所有使《芝麻街》如此精彩的形式。但是，修改后的版本的确产生了不同效果。孩子们再也不看了，如果他们弄不明白自己在看些什么，就不会继续往下看。

在另一个实验里，洛奇和丹 · 安德森给两组 5 岁儿童看了《芝麻街》里的一段故事，而第二组孩子是被放在一间地板上摆满了有趣玩具的房子里。正如大家预料的，那些待在没有玩具房间里的孩子大约 87% 的时间都是在看电视，而那些有玩具的孩子只看了节目的 47%。这说明孩子们的注意力被玩具分散了。但是，当他们在检查这两组孩子记住和理解了多少节目内容时，却发现两组得分完全相同。这种结果令两位研究员大吃一惊。他们认识到，儿童观看电视的方式比人们过去所想的情况要更加复杂。他们写道："我们由此得出这样的结论，那些有玩具的 5 岁儿童能够很有策略地运用自己注意力，即在玩玩具和观看电视之间分配注意力，这样他们就只需要观看节目中最有信息量的部分。这种方法非常奏效，孩子们获得的信息量与注意力增加时的情况一样多。"

如果把这两项研究——玩具研究和搅乱场景研究——结合起来，我们就能得出一个关于儿童与电视的非常极端的结论。儿童

看电视并不是因为他们的兴趣被激发出来了，他们转移注意力也不是因为感到厌倦。儿童看电视是因为他们看懂了意思，而转移注意力是因为他们看不懂意思。如果你从事电视教育工作，这一点至关重要。也就是说，如果你想知道孩子是否从电视节目中学到了知识，或者学到了什么知识，你要做的就是观察他们在看些什么内容。如果你想知道孩子们没有学到什么知识，你要做的就是观察他们不看哪些内容。学前儿童的看电视行为非常复杂，我们可以通过简单的观察来确定儿童节目的附着力所在。

率先研究《芝麻街》的是俄勒冈州的心理学家埃德·帕尔默，把电视用做教学工具是他研究的专业。20世纪60年代后期，当创办儿童电视工作室时，帕尔默自然就是会员。他笑着说："我可是他们所能找到的唯一一位从事儿童电视研究的会员。"帕尔默接受的任务是检查那些学术顾问们精心设计出来的《芝麻街》教学大纲是否真的会受到观众的喜爱。这可是一项重要任务。参与《芝麻街》创作工作的人员说，如果没有埃德·帕尔默，该节目的播放绝对超不过一个季度。

帕尔默的创新之处在于他所谓的干扰物。他在电视监视器上播放《芝麻街》里的一个故事，然后在旁边的一个屏幕上播放幻灯，每隔7.5秒换一张新幻灯片。帕尔默说："我们使用了一套大家所能想象的最花样万千的幻灯片，其中包括一个人在马路上骑着车，两只胳膊向两边伸展；一幢高楼；一片漂浮在水波中的树叶；一道彩虹；一张从显微镜下拍的照片；一幅艾舍尔的魔幻图画（Escher picture）等任何新奇的事物。这正符

合我的思路。"然后，把一些学前儿童一次两人带入房间，给他们放映电视节目。帕尔默和他的助手们坐在离孩子们不远的位置，拿着铅笔和纸张，记录下孩子们观看《芝麻街》的时刻，以及对节目失去兴趣转头去看幻灯片的时刻。每换一张幻灯片，帕尔默和助手们就重新标记一次，这样，等到节目结束时，他们几乎是一秒一秒地记录下了短剧中那些抓住观众注意力的地方和那些没有引起观众注意的部分。这里的干扰物就像一台具有附着力的机器。

帕尔默说："我们用尺寸比较大的绘图纸，有 2 英尺宽，3 英尺长，并把几张这样的纸粘在一起，我们把收集的数据（别忘了，是每 7.5 秒记录一次的数据，一个节目中一共记录了将近 400 个数据。）用红线连接起来，这样，它看上去就好像是华尔街股票市场报告图。无论线条垂直落下或逐渐下降，我们都会发出惊叹，自问这说明了什么。线条出现在最上方时，我们会说，喔，这一段可真能抓住孩子的注意力。我们把干扰分数用百分制的形式制成表格。有时候，竟出现了 100%。大多数情况下，孩子们的平均得分是大约 85%~90%。如果设计画面的绘制者们在场，他们一定非常高兴。如果平均得分在 50% 左右，他们就要回到绘图室里去。"

帕尔默又试验了其他几部儿童电视节目，如动画片《猫和老鼠》以及《袋鼠船长》，比较了这些节目中与《芝麻街》效果相同的部分。帕尔默把掌握到的所有情况都反馈给节目制作者和创作者，这样他们就能相应地对材料稍加调整。比如，儿童

电视的制作者通常认为孩子们喜欢观看动物。帕尔默说："制片人往往喜欢绘制猫、食蚁兽或者水獭给孩子们看，并让它们活蹦乱跳，他们自认为那样很有趣。但我们的干扰物表明，每次出现这种画面，就好像出现了一颗炸弹，孩子们都躲着它。"

他们对《芝麻街》中一个名叫阿尔法贝特的人物投入了大量精力，此人的特点是满口双关语。帕尔默的研究却表明孩子们很讨厌他，这个人物就被取消了。干扰图显示，《芝麻街》的每个情节最好都不要超过4分钟，3分钟可能是最佳安排。在他的极力要求下，制作者们简化了对话语言，放弃了成人电视中使用的一些技术。

帕尔默说："我们感到意外的是，学前儿童不喜欢成年角色相互争吵，他们也不喜欢两三个人同时说话。制作者们的创作直觉告诉他们，要用花里胡哨的东西渲染场景。这样，它似乎在告诉大家，故事非常扣人心弦。而事实并非如此，看到这类场景后，孩子们的目光会离开屏幕。他们从中获得的信息不是正在发生扣人心弦的事情，而是正在发生令人不解的事情。接着，他们就失去了兴趣。"

"第三或第四季之后，我发现，很少有某个故事的得分低于85%。我们几乎再也没有看到50%或60%的得分情况。如果真的发现了，就会马上进行修改。您听说过达尔文的适者生存理论吗？我们就有一套机制能确定谁是适者，决定谁应该生存。"

但是，帕尔默关于干扰物的最重要发现实际上出现在《芝麻街》开始播放之前。莱塞还记得："那是1969年的夏天，离

播放日期还有一个半月。我们决定竭尽全力试一把。我们想制作5部完整的节目，每部一个小时，然后再搬上电视，这样我们就能掌握一些情况。"为了验证节目的好坏，帕尔默把这些节目带到费城，用7月的第三个星期一整周来上演这些节目，一批批的观众都是来自费城60个不同家庭的学前儿童。那段时期非常艰苦，费城处于热浪之中，这可能使观看节目的孩子们烦躁不安和注意力不集中。就在同一周，阿波罗11号成功登月，可以理解，有些孩子更想观看那个历史时刻，而不是《芝麻街》。帕尔默的干扰性研究得出了最令人失望的结论。莱塞说："这些研究结论几乎把我们摧毁。"

问题在于，最初考虑节目时就有一个规定，即节目中的幻想内容必须与现实分开，这是在许多儿童心理学家的坚决要求下制定的。因为这些心理学家认为，如果把幻想与现实混在一起，就会对儿童造成误导。木偶只能与木偶一起出现，而且《芝麻街》场景里面只能出现真实的成年人和儿童。但在费城，帕尔默发现，一旦画面切换到街景，孩子们就失去了所有兴趣。莱塞说："原本是期望街景成为片中的黏合剂，所以我们总是要把镜头转回到街景，让大街把整个节目串在一起。但街景中只有成年人在活动和交谈，孩子们根本没有兴趣。我们测得的注意力分数简直低得令人难以置信。孩子们不断离开剧院。当木偶回到屏幕上时，孩子们的注意力又会提高。我们可不能像这样让观众不断流失。"莱塞把帕尔默的研究结果称之为"《芝麻街》历史上的一个转折点"。"我们当时知道，如果我们任这种

街景继续下去，该节目就要完蛋了。一切都迫在眉睫，夏季进行试播，秋季就要正式播放，我们必须想出解决办法。”

莱塞决定对科学顾问的见解提出挑战。“我们决定写信给所有实验心理学家，告诉他们，我们理解你们这些人反对把幻想和现实混合在一起的想法。但是，我们还是要这样去做，如果不这样做，我们就彻底完蛋了。”所以制作者们回去重新设计所有的街景。亨森和他的同事们创作了一些能与大人小孩一起步行交谈的木偶，并且与他们同住在那条街上。帕尔默说：“从此就诞生了大鸟（Big Bird）、爱抱怨的奥斯卡（Oscar the Grouch）和斯纳福游佩格斯（Snuffleupagus）。”[①]我们认为《芝麻街》的精华就在于把毛茸茸的怪兽与认真严肃的成年人巧妙地交融在一起，这一切源于我们对附着力的疯狂追求。

然而，干扰因素尽管有其巨大的魅力，但它还是一种相当粗略的方法。它只是告诉大家，孩子如果看懂了屏幕上发生的事情，就会集中注意力。但这并没有告诉我们孩子到底看懂了什么，或者更准确地说，这并没有告诉大家孩子是否在关注他/她应该关注的东西。

下面是《芝麻街》的两个片段，都使用了所谓的混合视觉方法，这两个片段都是在教儿童识字，即把清晰的发音串在一起。比如一个片段是“HUG”（拥抱），一个木偶女孩来到屏幕中央的HUG一词跟前，她站在H字母旁边，准确读出该字母，

① 《芝麻街》中的角色。——译者注

然后又来到 U 字母旁边，清晰准确地读出该字母，之后再来到 G 字母旁边。接着又重复了一遍，这次是按照从左向右的顺序把每个字母分别读了一遍，最后，她再读出单词 HUG 的发音。她在做这件事情时，木偶赫里 · 蒙斯特（Herry Monster）走入屏幕，也跟着重复她的发音。该片段的结尾是赫里 · 蒙斯特在拥抱这个快乐的木偶小女孩。

另外一个片段叫"奥斯卡连字游戏"，爱发牢骚的奥斯卡和木偶克拉米做了一个名叫"拆字"的游戏，在游戏中，大家可以拼字，也可以拆字。奥斯卡首先说了字母 C，该字母就马上出现在屏幕左下角。奥斯卡告诉克拉米字母 C 的发音是"cuh"（库儿）。然后，两个字母 at 突然出现在屏幕右下角，克拉米把这两个字母发音读了出来，即发"at"（艾特）音。这两个人就开始来回踱步，奥斯卡口里读着"库儿"，克拉米口里读着"艾特"，而且越读越快，直到两人的声音混在了一起，变成了"cat"（开特），这时屏幕下方两边的字母也移动到了一起，变成了"cat"。这两个木偶重复了好几次"开特"，然后，单词"cat"就在屏幕上消失了，同时伴随着一声坠落声。然后又开始了同样的过程，这次要学的单词是"bat"。

这两个片段都很有趣，它们都抓住了孩子的注意力。在干扰因素研究中，两个片段都得分很高。但是，它们是否真的教给孩子们阅读的基本知识了？这是个有一定难度的问题。为了回答这个问题，20 世纪 70 年代中期，《芝麻街》节目的制作者们请来了由心理学家巴巴拉 · 弗拉格率领的哈佛大学研究人

员，这些人都是拍摄眼球运动的专家。眼球运动研究是基于这样一个思想，即人的目光一次只能集中在一个非常小的称之为视觉距（perceptual span）的范围里。我们在读书时，目光中一次大概只能进入一个关键字以及左边的4个字和右边的15个字。我们的目光就是这样从一组字跳跃到另一组字，然后在上面停留片刻以便看清楚每个字母。我们之所以能够把目光聚集在那一部分文字上，是因为眼睛中的大多数传感器——那些对眼睛所看到的事物进行加工的感受器——集中在视网膜中央一个叫做中央凹的微小区域里。这就是我们读书时眼球移动的原因：我们如果不把中央凹视网膜直接对准图形、颜色或者语言结构，就无法吸收到有关它们的许多信息。比如，大家可以一起来试着注视本页的正上方，重新读一下这段文字。显然无法做到。

如果你能跟踪某人中央凹视网膜的运动以及其注视的内容，你就能极为准确地掌握此人到底在看些什么，到底在吸收什么信息。那些制作商业电视广告的人就对目光跟踪情有独钟。如果用一个漂亮的啤酒瓶模型做啤酒广告，关键是要掌握观众中那些年龄在22岁左右的男性眼睛是否只是盯着模型，还是最后转移到了真正的啤酒罐上。1975年，由于同样的原因，《芝麻街》走入哈佛大学，目的就是要研究儿童在观看“奥斯卡连字游戏”或“拥抱游戏”时，是否真的在观看和学习单词？或者他们是否只是在观看木偶？

在该实验中共有24位5岁儿童参与，他们由家长们带到哈佛大学教育学院待了一周。根据要求，他们轮流坐在一把旧式

理发椅上，椅子距离一台 17 英寸彩色监视器 3 英尺远，椅子上有一个柔软的头垫。一台海湾西公司（Gulf & western）制造的红外线探视器就放在彩色监视器左边不远处，对准每个儿童的中央凹并跟踪其活动情况。研究人员发现“Hug”游戏大获全胜，孩子们 76% 的目光都集中在这几个字母上。更有 83% 学前儿童的目光是从左向右移动的，并且跟着仿读，也就是说，孩子们在进行真正意义上的朗读。而“奥斯卡连词游戏”却是一场惨败，孩子们只有 35% 的目光集中在那几个字母上。这些学前儿童竟没有一个从左向右跟着读单词的。问题出在哪里？首先，字母不应该放在屏幕下方，因为正如几乎所有眼球运动研究所证实的，在看电视的时候，人们容易把目光集中在屏幕中央。这个问题其实还是次要的，更重要的问题是，孩子们的目光主要集中在奥斯卡身上，所以就不去看字母了。同样，啤酒广告中，观众也只是注意着啤酒模型瓶而不是真正的啤酒罐。弗拉格说：“我还记得‘奥斯卡连词游戏’里的奥斯卡非常活泼。他在那里小题大做，而单词又离他那么遥远。他说个不停，也动个不停，手里还拿着东西。干扰因素太多了，孩子们根本不会把目光集中到字母上，因为奥斯卡本人太有趣了。”在这里奥斯卡很有附着力，而这堂课却没有附着力。

《芝麻街》留下的遗憾

《芝麻街》给我们的经验是：如果你认真考虑了材料的结

构和形式，就能大大加强其附着力。但是否有可能制作一部比《芝麻街》更具附着力的节目呢？这个问题是20世纪90年代曼哈顿尼克顿广播电视联播公司3位年轻的电视制片人提出的。问题提得合情合理，《芝麻街》毕竟是一部20世纪60年代的作品，在这30年里，关于儿童心理方面的研究已经取得了巨大发展。尼克顿公司的制片人托德·凯斯勒曾经参与过《芝麻街》的创作工作，但他因为当时感觉不太满意，所以就离开了制片组。他不喜欢该节目那种像“杂志”一样的快节奏形式，他说：“我喜欢《芝麻街》，但我始终不认为孩子们只有短时注意力，我相信他们很容易就能一动不动地坐上半个小时。”他发现传统儿童电视节目过于呆板，他还说：“因为这些观众并不是都那么会说话，有些甚至还正在学说话，所以通过画面就能让他们看懂故事非常重要。电视是一种视觉媒体，要想使它深入人心，要想使它具有强大的魅力，就必须利用其对视觉的作用。有许多儿童电视都充斥着对话，观众很难听懂，很难跟得上。”凯斯勒的同事特蕾西·桑特麦罗是看着《芝麻街》长大的，她也有同样的疑虑。桑特麦罗说：“我们想从《芝麻街》中吸取点东西，然后再向前更进一步，因为电视是一个很好的教育媒体。但直到今天，人们还没有开发出电视的这种潜力，大家一直在套用老方法。我相信我们有能力改变这种局势。”

他们推出了一个名叫《蓝狗线索》的节目。每次只有半个小时，而不是一个小时。也不存在全体演出人员一说，只有一位真实演员，名叫史蒂夫，他20岁出头，穿着卡其布裤子和

一件橄榄球运动员的衬衣，看上去很单纯。他是节目的主角。每个情节不再像杂志那样形式多变，而只有一条故事主线，是关于一条名叫蓝狗的卡通狗的英勇事迹。这个节目给人一种二维平面的感觉，更像一本小画书的录像版本，而不像是一部电视节目。速度很慢，剧本里的许多地方都插入了令人难耐的长时间的停顿，《芝麻街》里特有的幽默、俏皮话和机敏灵巧在这个节目里都不存在。剧中有一个被赋予了生命的角色是"邮箱"（Mailbox），还有其他两个常出现的角色，一个是"铁铲"（Shovel），另一个是"提桶"（Pail）。当然，蓝狗这位剧中的明星是蓝色的，因为她就代表蓝色这种颜色。

一个成年人在看了《蓝狗线索》后不禁要怀疑它到底比《芝麻街》好在哪里，但它的确比《芝麻街》效果更好。1996年，在《蓝狗线索》首次放映后的几个月里，它的收视率就远远超过了《芝麻街》。在干扰因素检测中，它在控制儿童注意力方面的得分高于对手《芝麻街》。亚拉巴马州大学的教育研究家詹宁斯 · 布赖恩特对120个儿童进行了研究，这项研究通过一系列的认知能力测试，比较了《蓝狗线索》的固定观众和其他教育节目的电视观众之间的异同。

布赖恩特说："6个月后，我们开始发现这两组观众之间存在很大差异。我们几乎衡量了他们所有的灵活思维能力和解决问题的能力，统计数字显示出巨大的差异。如果试卷上有60个选择题，我们就会发现观看《蓝狗线索》的观众组能正确识别出55个，而对照组只能正确选对35个。"《蓝狗线索》可能是

目前最具附着力的电视节目。

这样一个没有多少预先加工的节目，其附着力为何会超过《芝麻街》？回答是：尽管《芝麻街》节目不错，但它却存在一些微小却巨大的局限性。比如，要持续反映人物的聪明才智而产生的问题。从一开始，《芝麻街》就既吸引儿童，又吸引大人。其宗旨是吸引儿童尤其是来自低收入家庭的儿童，因为他们面临的一大障碍就是家长不鼓励或者不参与他们的教育过程。《芝麻街》的主创人员们就想创作一部母亲愿意与子女一同观看的节目。这就是该剧为什么注入了"成人"因素、常常出现双关语，以及涉及诸如怪兽剧院或者塞缪尔·贝克特的模仿作品《等待戈多》等大众文化。（该剧本的主要作者是卢·伯杰，他说他之所以申请《芝麻街》的创作工作，是因为1979年他和儿子一起观看节目时看到了"克米特"梗概。"那是一个迷人的童话故事。里面的人物在寻找一位心情沮丧的公主。克米特跑到这位木偶公主面前说——这时伯杰用了酷似克米特的声调——'对不起，请问您是一位心情沮丧的公主吗？'而她说：'这看上去怎么样？像一套滑稽可笑的衣服吗？'我记得当时自己在想：'这可真棒。我要去那里工作。'"）

问题在于，学前儿童理解不了这类玩笑，里面的幽默——如精心设计的双关语"心情沮丧"——只能起到分散注意力的作用。《芝麻街》中还有一个叫"罗伊"的故事，是在1997年圣诞节的前夜播放的，也是一个很好的这种例子。故事一开始的情景是：大鸟遇到了一名邮递员，邮递员以前从未来

过芝麻街。他递给大鸟一个包裹，大鸟立刻感到迷惑不解，大鸟说："如果这是您第一次来到这里，您是怎么知道我就是大鸟的？"

> 邮递员：说起这事，您得承认，这很容易！（对着大鸟做了一个手势）
>
> 大鸟：那是？（自我打量了一下）。哎呀，我明白了。这个包裹是寄给大鸟的，我就是一只大鸟啊。有时候我自己都忘了。我正如自己的名字一样。大鸟就是一只大鸟。

大鸟伤心起来。他意识到其他人都有自己的名字，如奥斯卡或斯纳飞，而自己的名字只是一个物种的名称。他问邮递员叫什么名字，邮递员回答说自己叫伊莫金。

> 大鸟：哟，真是个好听的名字。（看着摄像机镜头，带着渴望的神情）我希望自己也能有一个像这样的名字，而不是这个说明我所属的物种的名称，我就好像是个苹果，或者一把椅子或者其他什么似的。

接着，大鸟就开始琢磨给自己起个什么样的新名字。在斯纳飞的帮助下，他动员芝麻街上的所有住户帮他推荐名字——栽寇德寇、布奇、比尔、欧马、拉瑞、塞米、艾本尼泽、吉姆、拿破仑、兰斯劳特、洛基——最后他决定采用罗伊这个名字。但是，当大家开始称呼他的新名字时，大鸟意识到自己根本就不喜欢这个名字。他说："不知怎么，这名字听起来

别扭。我犯了一个大错。”他又恢复了原来的名字。他最后说：“即便大鸟这种名字不常见，但它毕竟是我的名字，我喜欢所有的朋友那样称呼我。”

从表面上看，这至少是一个非常不错的故事。尽管寓意大胆，富有理性，但是很有趣味。它直接涉及情感，但与其他儿童电视节目不同的是，它告诉孩子们，有时候不开心也没什么。最重要的是，这个故事很有趣。

听起来这个故事应该大获全胜，是吗？

错了。《芝麻街》的研究人员们在试播这个故事的过程中，得到的数据很令人失望。第一个涉及斯纳飞和大鸟的片段效果还不错。大家可以预料到观众的好奇。然后，就开始走下坡路。第二次出现街景时，观众的注意力降到了80%。出现第三次街景时，降到了78%。第四次降到了40%，然后是50%，再然后是20%。看完之后，给孩子们做了一个小测验，考查他们究竟看到了什么。罗斯玛丽 · 特鲁格里奥是《芝麻街》研究组的负责人，她说：“我们的问题非常具体，并且希望得到明确的回答。如故事讲的是什么内容？有60%观众知道答案。大鸟的新名字是什么？只有20%回答正确。最后大鸟的感受如何？ 50%知道答案。”相比之下，另一个同时试播的《芝麻街》故事在进行观后测验时，正确率达到了90%以上。看来，大鸟的故事没有给观众留下多少印象，它没有附着力。

这个故事为什么会失败？问题的根源在于故事的寓意，即大鸟不想被别人称做一只大鸟这个笑话，学龄前儿童根本理解

不了。儿童在学习语言的过程中，会对单词和其意思做出好几种假设。最重要的一种假设是心理学家埃伦·马克曼所称的二排一法则。简单地说，儿童不相信任何一个物体能同时拥有两个名称。马克曼坚持认为，儿童会很自然地认为如果给一个物体或者一个人再冠以一个名称，这个名称就一定是指该物体的某个次要特性或者次要属性。当给孩子布置一项特别任务，让他（她）给世界上所有的东西取个名字，该假设的意义就充分体现出来了。学习"大象"一词的孩子心里非常确定，这种动物和狗不一样。每学一个新词，孩子对世界的了解就更准确一步。相比之下，如果没有二排一法则，如果孩子认为大象完全可以是狗的另一个名称，那么，每学一个新词都会使孩子感到世界似乎更加复杂。二排一法则同样能帮助孩子拥有清晰的思路。马克曼写道："假设一个已经知道'苹果'和'红色'的孩子听到有人说苹果是'圆的'，利用二排一法则，这个孩子可能会用'圆的'排除该物体原来的名称（苹果）和其颜色（红色），并且分析该物体的其他特性。"这种情况说明，儿童对于双名称物体或者名称发生改变的物体很难掌握。比如，孩子很难理解橡树既是橡树，又是一棵树木；他（她）可能会设想，如果那样，"树木"应该是橡树的集体名词。

大鸟不想让大家再叫他大鸟，而希望大家称呼他罗伊，几乎可以肯定，这会使学龄前儿童产生困惑。已经有了一个名字的人怎么还可以再取一个名字呢？大鸟认为，大鸟只不过是对他这类动物的总称，他想要一个具体的名字。他不想像树木一

样，他要像橡树一样。但是三四岁的儿童并不明白一棵树木还能是一棵橡树，他们的理解是，发生这一切很可能是大鸟想变成别的东西，如变成其他某种动物，或者其他动物的总称。这怎么可能呢？

还有一个更加深层的问题。《芝麻街》是一部像杂志一样形式多变的电视节目，一个故事包括至少40个场景，各种街景（包括演员、木偶、动画以及摄影棚外的取景）出现的时间都不超过3分钟。20世纪90年代后期，在创作“罗伊”这类故事时，作者们首次把这些东西放在一起表现一个共同的主题。但在该节目的放映史上，这些片段完全是自成一体的，事实上，新版的《芝麻街》融合了崭新的街景、一些动画和母带中的拍摄顺序，通过这种方式把大多数内容构筑到了一起。

该节目的首创人员之所以愿意把《芝麻街》中的故事用这种方式构筑到一起，其中的一个原因是：他们认为学前儿童只有把目光集中到简短片段上的短时注意力。劳埃德·莫里塞特是该电视节目的创始人之一。他说：“我们考查了孩子们收看节目的情况，发现他们都在观看《笑一笑》节目。这件事情对《芝麻街》早期的制作工作影响很大。小丑赞尼是《笑一笑》节目里一个俏皮话不断的人物，孩子们似乎很喜欢他。”

《芝麻街》节目的主创人员们更多地受到商业广告的影响。20世纪60年代是麦迪逊大街的黄金时代，那时大家认为，如果一则60秒钟的电视广告能把麦片早餐卖给4岁儿童，那也能把26个字母卖给他。事实上，吉姆·亨森和木偶对节目主创

人员之所以有吸引力，部分原因在于亨森在60年代成功地经营着一家广告公司。节目中的许多著名木偶都是为广告创作的：大鸟实际上是亨森为拉超依公司制作商业广告而创造的七爪龙的原形；怪物库机（Cookie Monster）是为福利托·雷公司创造的一个商品推销员；格鲁弗（Grover）是为促销IBM的产品而创造的。（亨森从50年代到60年代制作的木偶广告都极为有趣，但却有一种隐晦且急于求成的感觉，这在他《芝麻街》的作品里是看不到的。）

山姆·吉本是早期《芝麻街》节目的制作人之一，他说："我认为在商业广告片里最重要的形式特征不是展示某样产品，而是在销售一个理念。把《芝麻街》分解成许多小情节，并且达到教育（如教一个字母）目的，这种想法主要来源于商业广告的策略。"

但是，这种从商业理念而来的教育办法真的可行吗？丹尼尔·安德森说，新的研究表明儿童并不像人们所想的那么喜欢广告，因为广告"不是讲故事，而故事对孩子们的重要性特别明显"。原先的《芝麻街》是非叙事性的：按照策划，它是个草图集，且草图之间相互没有关联。安德森说："影响《芝麻街》早期创作工作的不仅仅是广告，还有当时的理论界。当时颇有影响力的儿童心理学家皮亚杰认为学前儿童跟不上过长的叙述内容。"然而，60年代后期这种理论被推翻了，3岁、4岁以及5岁的儿童可能跟不上复杂的情节和忽略次要情节，但心理学家们现在认为，叙述的形式对这些儿童非常

重要。纽约大学的心理学家杰罗姆 · 布鲁纳说："这是孩子们认识世界和了解社会的唯一方法。他们没有能力用因果关系来解释事物，所以他们把各种现象都看成是故事。如果他们想弄明白生活是怎么回事，就会根据自己的经历进行下一步思考。如果他们听不懂别人的解说，就不可能记住，也就不可能仔细去思考。"

20世纪80年代初，布鲁纳参与了一个有趣的研究项目"童床解说"（Narratives From the Crib），该研究项目对改变很多儿童专家的观点起到了重要作用。该项目以一个名叫埃米莉的两岁女孩为中心，女孩来自纽黑文市，其父母（都是大学教授）开始注意到，女儿在晚上入睡前会自言自语。出于好奇，他们把一个微型录音机放在女儿的床上，每周放几次，在之后的15个月里，他们录下了把埃米莉抱上床时他们与埃米莉的对话，也录下了她入睡前的自言自语，一共录了122次。然后，哈佛大学的一组语言学家和心理学家在凯瑟琳 · 纳尔逊的带领下对这些录音进行分析。他们发现，埃米莉的自言自语比她与父母的对话的水平更高。讨论埃米莉磁带的研究小组里有一个成员叫卡罗 · 弗莱舍 · 费尔德曼，她后来写道：

> 总的来说，她的自言自语（同她与大人的对话相比）既丰富又复杂，这使得所有我们这些研究语言发展的学生开始怀疑，迄今为止，文献给我们勾勒出的语言习得过程是否充分体现了儿童习得语言的真正模式。每次灯一熄，

父母离开她的房间后，埃米莉就表现出了惊人的语言掌握水平，这一点，从她的（日常）讲话来看绝对不会有任何可疑之处。

费尔德曼在这里指的是埃米莉的词汇、语法以及更重要的——她独白的语言结构。她在编造故事，组织语言，叙述讲解发生在她身上的事情。有时候，用语言学家的话说，这些故事是顺时叙述。她还会编造故事，把事件、活动以及感受都放入一个句子中，这个过程对于儿童的智力开发至关重要。下面是埃米莉在第 32 个月给自己讲的一个故事，我摘录了一大段，目的是要强调儿童独自一人时其语言能力是何等之高：

明天我们从床上醒来，先是我，然后爸爸和妈妈，你，吃早饭，就像我们平常那样吃早饭。然后，我们要去玩，然后爸爸马上会来，卡尔会来玩，然后我们玩一会儿。然后埃米莉和卡尔都要跟着一个人下去坐车，我们坐车去幼儿园（放低了声音），然后当我们到达那里，我们都要下车，进幼儿园，爸爸会吻我们的，然后就去上班，我们就在幼儿园里玩。这难道不有趣吗？因为有时候我去幼儿园，是因为那是幼儿园的上班日。有时候整个星期我都和坦特待在一起。有时候我们玩过家家游戏。但是，通常，有时候，我，嗯，噢，上幼儿园。但是，今天我要早上去幼儿园。早上，爸爸在，通常我们会像往常一样吃早餐，然后我们就……然后我们就……就玩。然后我们，然后门铃

就响了，卡尔就进来了，然后卡尔，然后我们都去玩，然后……

埃米莉正在描述她星期五的日常活动。但这并不是一个特殊的星期五，这在她看来是一个理想的星期五，一个假定的星期五。在这一天里，她想发生的一切都能发生。正如布鲁纳和琼 · 鲁卡里罗在评论这段磁带时所写的：

她对强调部分使用了重音，把关键词拖长发音，还用了一种“场景重演”的方法使大家去回忆如同我们看过的真实电影的一幕（叙述她的朋友卡尔进门）。就好像在强调，她对一切“了如指掌”，所以她的独白富有节奏感，很像唱歌时的节奏。在自言自语的过程中，她甚至还能自如地对日常事物做出诙谐的评价——这难道不是很有趣吗？

这一切都说明了叙述的重要性，看到这些证据，我们不得不惊叹《芝麻街》的成功。它避开了深入儿童内心的最重要的方法，虽然针对成年人的玩笑冲淡了其对学龄前儿童的吸引力。但不管怎么说，它成功了。凭借《芝麻街》请来的天才，通过其聪明的剧本创作和木偶的热情与魅力，该节目克服了可能出现的巨大障碍。而这也帮助我们轻松地掌握了使儿童电视节目比《芝麻街》更具附着力的方法。那就是把电视剧制作得毫不夸张，没有任何文字游戏，没有那些使学龄前儿童困惑不解的喜剧场面。我们要教育儿童如何用他们自己的思维方式，即以

故事的形式来思考事物。也就是说，我们需要制作《蓝狗线索》这样的儿童电视节目。

更具附着力的《蓝狗线索》

《蓝狗线索》中每个故事的结构都相同。主持人史蒂夫会给观众一个与卡通狗有关的谜，其中一个谜就是要求观众猜出蓝狗最喜欢的故事。在另一个故事里，要求大家猜出蓝狗最喜欢的食物。为了帮助观众揭开谜底，蓝狗会给大家留下一系列线索，这些都是留过她脚印的东西。在线索与线索之间，史蒂夫要与观众做一系列游戏，其实都是些要动脑筋的小游戏，这些小游戏的主题都与开始给观众出的谜有关。比如，在关于蓝狗最喜欢的故事里，其中一个小游戏涉及史蒂夫和蓝狗以及 3 只熊坐在一起，3 只熊的粥碗混放在一起，要求观众帮忙把小碗、中碗、大碗分别与熊妈妈、熊爸爸、熊宝宝相搭配。随着故事的展开，史蒂夫和蓝狗从一个动画场景进入另一个动画场景，从起居室进入花园，再进入一些稀奇古怪的地方，穿过一些神奇的门，把观众带上发现之旅，故事结束时，史蒂夫又回到了起居室。这里是每个故事达到高潮的地方，史蒂夫坐在一把舒适的椅子上思考，这把椅子在《蓝狗线索》中被称做思考椅。他对蓝狗的 3 条线索思前想后，试图揭开谜底。

显然，这与《芝麻街》风格迥异。但是，虽然《蓝狗线索》的主创人员们在结构上背离了《芝麻街》的做法，他们还是借

用了《芝麻街》中那些他们认为效果不错的方法。他们采用了那些具有附着力的成分，并设法使之更具附着力。首先借用的思想是：孩子们越是全身心地投入到所观看的故事中，对其内容就越是记忆犹新。

在《蓝狗线索》的策划过程中，丹尼尔 · 安德森与尼克顿进行过合作。丹尼尔说："我已经注意到，《芝麻街》中的有些片段引起了孩子们与节目之间的许多互动，实际上是这些片子里要求孩子们这样做的。深深印入我脑海中的画面是，当克米特对着屏幕用手指画了一个动画字母时，他看到孩子们也跟着他一起用手指画字母。偶尔，当《芝麻街》里的人物提问题时，能听到孩子们在高声回答。但《芝麻街》并没有采纳这一思路并把它贯彻下去。虽然知道孩子们有时候会这么做，但是，他们从没努力构思一个以它为中心的故事。在《蓝狗线索》播出之前，尼克顿曾要求一些孩子参与到节目里，瞧，有许多证据都证明了这一点。创作人员就把这些思想结合在一起，即孩子们在观看电视时喜欢保持头脑活跃，并且如果给孩子们机会，他们就会表现得非常活跃，这些观点构成了创作《蓝狗线索》的思想理念。"

因此，史蒂夫几乎把所有的时间都用于研究屏幕上的谈话。当他邀请观众帮忙时，就总能得到他们的帮助。常常能看到他脸部的特写镜头，就好像他和观众们同在一个房间。他每问一个问题，都要停顿一下，但这不是普通的停顿，这是学前儿童常有的停顿，它比成人等候回答所需要的时间慢几拍。最

后，摄影棚里那些幕后观众把答案大声喊出来。而且待在家里观看电视的孩子也有机会把自己的答案喊出来。有时候，史蒂夫保持沉默，他找不到明显的线索时，就会用恳求的目光看着摄像机。思路是一样的：让儿童电视观众开口，让他们积极参与。如果你与一群孩子一起观看《蓝狗线索》，就会发现这一策略的成功是显而易见的，他们就像是一群执著观看棒球比赛的美国佬。

《蓝狗线索》从《芝麻街》中汲取的第二个想法是使用重复。儿童电视节目制作中心的先行者们对此非常着迷。1969 年帕尔默和莱塞把“五名飞行员的故事”带到了费城。里面有一段一分钟的片段，叫“女巫万达”（Wanda the Witch），其中 w 音出现了许多遍：在华盛顿严冬的寒风中，女巫万达戴着假发（Wanda the Witch wore a wig in the windy winter in Washington）等等。莱塞说：“我们当时并不知道我们能重复多少次，星期一重复了 3 次，星期二重复了 3 次，星期三重复了 3 次，星期四没再提到这句话，星期五节目结束时又把它插进去了。在星期三片子即将播映结束时，一些孩子不再跟着念女巫万达（Wanda the Witch）了。但是当星期五女巫万达又回来时，他们拍手跳跃。孩子们对文字重复先是达到了饱和状态，但最后又开始留恋起来。”

之后不久（完全出于偶然），《芝麻街》剧本创作者们找到了儿童喜欢文字重复的原因。这次他们设计了一个片段，演员詹姆斯 · 厄尔 · 琼斯在朗诵字母表。与最初灌制的磁带一

样，琼斯在朗读时，字母之间有较长的停顿，因为当时是想插入其他内容（大家可以想象，琼斯非常爱出风头）。《芝麻街》的制作者们在片子中采纳了原来的录音，多年来播放了一遍又一遍：字母 A 或者字母 B 等等会出现在屏幕上，接着是一阵较长的停顿；然后琼斯用最大声读出该字母，接着字母就消失了。山姆 · 吉本说："我们注意到，第一次孩子们会跟着琼斯大声朗读，这种做法重复了几次后，他们开始抢在琼斯之前读字母，也就是在出现较长的停顿时读字母。重复了许多次这种做法后，他们开始抢在下一个字母出现之前猜想并读出一个字母。他们实际上是在排序：首先他们要学字母的名称，然后把字母名称与出现的字母联系起来，然后他们掌握了字母出现的顺序。"大人对不断进行的重复会感到厌倦，因为这实际上是在一遍又一遍地重复同一种经历。但是对于学龄前儿童来说，重复并不是一件无趣的事情，因为他们每次观看一个节目，都是在用完全不同的方式去经历一件事。在儿童电视节目制作中心，这种通过重复进行学习的想法被称为詹姆斯 · 厄尔 · 琼斯效果。

从根本上看，《蓝狗线索》就是围绕着詹姆斯 · 厄尔 · 琼斯效果这个中心制作的。尼克顿没有像所有其他儿童电视剧那样把新故事一个接着一个地播放，然后在后半季度再重新播放一遍，而是把《蓝狗线索》中的同一个故事连续播放了 5 天，从星期一到星期五，然后才继续下一个故事。大家可以想象，这可不是尼克顿轻易想到的做法（尼克顿没有资金把《蓝狗线索》一整个季度的故事都制作出来，这一点也起到一些作用）。

安德森说："我家曾经放过一部试验片，当时，我女儿3岁半，她看了一遍又一遍。我跟踪观察，发现她看过14次，热情丝毫未减。"当他把试验片拿出去到露天播放时，情况完全一样。把这个故事给一群学龄前儿童连续播了5天，在这一周时间里，除了年龄最大的5岁儿童外，其他孩子的注意力和理解力实际上都有了提高，大龄儿童到最后注意力大减。就像那些观看詹姆斯·厄尔·琼斯的孩子一样，这些儿童每次重看时，做出的反应都不相同，他们会变得越来越活跃，对史蒂夫的问题回答得越来越提前。安德森说："学龄前儿童的世界里充满了他们未知的事物，即对他们来说新奇的事物。所以，学龄前儿童背后的驱动力不像年龄较大的孩子那样是对新奇事物的探询，而是想要理解事物和预测事物。对于年幼的儿童来说，重复的确很有意义，他们需要重复。在一遍又一遍地看故事时，他们的理解也在不断提高，这是他们的一种能力体现，同时，我认为他们通过预测未来要发生的事情，就会产生一种确定感和自我价值感。《蓝狗线索》使这种感觉更加强烈，因为他们觉得自己正在参与一项活动。他们觉得自己在帮助史蒂夫。"

当然，儿童并不总是喜欢重复。无论他们在观看什么节目，重复出现在眼前的内容必须是有助于他们进一步理解的。与此同时，重复的内容不能过于复杂，否则孩子们第一次看到后就会迷惑不解，并马上关闭电视。为了保持这种平衡，《蓝狗线索》的研究工作非常类似于《芝麻街》，但是程度远远超过了《芝麻街》。每制作完一集《芝麻街》，只对其进行一次试映工作，而

《蓝狗线索》要进行3次试映后才正式放映。《芝麻街》一般只试映三分之一的情节，而《蓝狗线索》试映了全部故事。

我曾跟着《蓝狗线索》研究小组一起，对学龄前儿童进行一周一次的访谈。该小组由艾丽斯·怀尔德带领，她刚从哥伦比亚大学获得教育学博士学位，她是一个富有活力的黑发女性，负责该电视节目的调研工作。和她在一起的是两名20出头的女性——艾莉森·吉尔曼和阿利森·舍曼。我加入她们行列的那个早上，她们正在格林尼治村的一所小学试映一集电视节目。

试映的这一集节目是关于动物行为的。它实际上只是画册形式的初稿作品，实际的电视节目要按照这部画册一幕一幕展开故事情节。《蓝狗线索》的试映员扮演史蒂夫的角色，整个试映过程中，他在孩子们中间走来走去，仔细记录下所有孩子们能正确回答和孩子们似乎迷惑不解的问题。比如，有一次，舍曼坐在头发淡黄的5岁儿童沃克和身着紫白格子衬衫的4岁半儿童安娜旁边。她开始朗读手稿：蓝狗有一只最喜欢的动物，他们能帮助我们找到那只动物吗？孩子们的目光都集中在她身上。她开始一个接着一个地给孩子们做小游戏。给他们看了一张食蚁兽的画面。

她问孩子们："食蚁兽吃什么？"

沃克说："蚂蚁。"

舍曼翻到有大象的那一页。她手指着象鼻，问："那是什么？"

沃克盯着看了看，说："是大象的鼻子。"

她又用手指着象牙，问："这白色的东西是什么？"

沃克又看了一下，说："是大象的鼻孔。"

她给孩子们又看了一张狗熊的图画，然后出现了第一条蓝狗线索，是一个黑白色斑点，印在蓝狗的一个爪印上。

"那是黑色和白色。"安娜说。

舍曼看了看他们两个，问："蓝狗可能想要了解哪种动物？"然后，她停了下来。安娜和沃克看上去迷惑不解。最后，沃克打破了沉默，他说："我们最好看一看下一条线索。"

第二轮小游戏的难度更大。孩子们看到一只鸟的画面，他们被要求要回答这只鸟在做什么（回答应该是：正在唱歌。）以及为什么要那样做。孩子们提到了海狸和虫子，然后出现了第二条线索——冰川。安娜和沃克还是困惑不解。接着，到了第三轮游戏，是一段时间比较长的关于鱼的讨论。舍曼给孩子们看一张画，上面是一条小鱼藏在海底，眼睛却盯着一条大鱼。

舍曼问："小鱼为什么要藏在那里？"

沃克说："因为有那条大鱼在。"

安娜："因为大鱼会吃它的。"

接着他们看到了第三条蓝狗线索。是一个用纸板剪切出的一只蓝狗的爪印。舍曼拿着这个爪印，向着沃克和安娜走过来，一边还摆动着爪印。

"这个爪印在做什么？"她问。

沃克振作精神，表情专注地说："它像人一样在走路呢。"

"它在摇摇摆摆地走路，"安娜说。

舍曼按照顺序重复了一遍这些线索：黑白色，冰雪，摇摆走路。

停顿了一下，突然，沃克眼睛一亮，心花怒放。他带着重大发现般的喜悦大声说："是企鹅！企鹅身上的颜色是黑白相间的。它生活在冰雪地里，而且走起路来摇摇摆摆！"

《蓝狗线索》是一种猜谜故事，其成功与否取决于合理安排线索的顺序。开始的内容应该比较容易，这样观众能建立自信，然后逐渐增加难度，让孩子们感到挑战性越来越大，并把他们吸引到故事叙述中去。第一组关于食蚁兽和大象的谜语游戏应该比第二组关于海狸和虫子的谜语游戏更容易，第二组谜语游戏应该再比第三组关于鱼的谜语游戏简单。用这种层层深入的排序方法就有可能让儿童观看四五遍：每看一遍，他们了解掌握的内容越多，越能对节目做出进一步正确的推测，直到最后，他们能够预见到每一个正确答案。

那天早上试映之后，《蓝狗线索》研究小组坐下来，逐一讨论谜语游戏的结果。26 个孩子中有 13 个孩子推测的答案是正确的，即食蚁兽吃蚂蚁。对于第一条线索来说，这样的正确率并不高。怀尔德说："我们喜欢一开场就出难题。"他们继续翻看材料。关于海狸游戏的结果令怀尔德不满。当出现海狸坝的画面时，孩子们对第一个问题——海狸在做什么？——的回答让人非常失望。但是，在第二个问题——海狸为什么这样做？——上表现得相当好，26 人中有 19 人答对了。怀尔德说："是问题的顺序有误。"她希望把较容易的问题放在首位。关于

那条鱼的问题：为什么小鱼要藏起来躲着大鱼？舍曼抬起头来说："我有一个绝妙的回答。'是因为小鱼不想惊吓大鱼。'这就是它躲避大鱼的原因。"大家听了，都大笑起来。

最后要讨论的问题最重要。那就是：蓝狗线索的顺序是否正确？怀尔德和吉尔曼给大家展示了手稿里规定的顺序：冰雪，摇摆走路，然后是黑白色。在他们交流过的17个孩子中，有4个在第一条线索出现时就猜出是企鹅，另外6个孩子是在出现第二条线索时猜对的，还有4个孩子是看到所有三条线索后猜对的。舍曼提供给怀尔德的顺序有所不同：黑白色，冰雪，摇摇摆摆走路。这时，怀尔德转向舍曼。

舍曼说："我交谈过的9个孩子中，没有一个看到第一条线索后就能给出正确答案的，看到冰雪后，有一个猜对了答案，看到摇摇摆摆走路后，有6个猜对的。"

怀尔德回答说："你的决定性线索是不是摇摇摆摆走路画面？似乎是这样的。但是在摇摇摆摆走路画面出现之前，孩子们是否还猜到了许多不同的动物？"

舍曼回答说："哦，是这样的。第一条线索出现之后，孩子们猜到了狗、奶牛、熊猫和老虎。出现冰雪之后，又有孩子猜到了北极熊和美洲狮。"

怀尔德点了点头。舍曼的线索顺序让孩子们在节目一开始思考的范围就很大，但是，企鹅的悬念却保持到了最后。而手稿中创作的线索顺序过早地泄露了答案。舍曼的线索顺序带有悬念，而最初的顺序却没有悬念。他们和孩子们在一起待了一

个上午就得到了他们希望得到的东西。虽然只是做一点小小的改动，但这个小变动往往是一个节目的关键所在。

从以上所有这些事例中，我们可以看出，对附着力的界定在很大程度上是违反直觉的。旺德曼没有把自己的商业广告插入黄金时段，而是放在了边缘时段里，这与广告的所有原则都相违背。他避开了圆滑的“创造性”信息传播法，而是采用了一种似乎低劣的“金盒子”探宝法。莱文瑟发现强行推销法——设法吓唬学生们去接受预防注射——并不奏效，真正起作用的是给学生的那张地图，实际上他们都知道校医院的位置，根本不需要这张地图来引路。《蓝狗线索》摆脱了《芝麻街》那一代观众最喜欢的电视节目的精巧和独创性，而是创作了一部沉重缓慢、毫不夸张的节目，而且，一个故事一次连续播映 5 遍。

大家都知道，任何观念要对人产生震撼作用，关键之处都在于其内在质量。在所举的这些实例中，没有一个在叙述的内容上做出较大的改观。相反，他们使信息得到广泛接受的方法只不过是在意思表达上做了一点边缘修改，如把木偶放在 H-U-G 后面、把大鸟和成年人放在一起、不止一次地重复故事情节和幽默故事、让史蒂夫发问后多停顿一秒钟、把一个小小的金盒子放在广告的左下角。这一切都说明，排斥和接受之间、能够风行起来和不能风行起来之间的分野有时候比表面上看到的更窄。《芝麻街》的首创人员在费城惨遭失败后，并没有把整个节目推翻。他们只是把大鸟增补了进去，大鸟的参与

改变了一切。霍华德 · 莱文瑟为了让大学生接受注射，并没有付出成倍的努力，只是增加了一张地图和日常注射时间。个别人物法则认为，社会中存在个别能发起流行浪潮的特殊人物，我们的任务就是要找到这些特殊人物。附着力给我们的教训是相同的，也就是说，在适当情况下，总是存在一种简单的信息包装方法，使信息变得令人难以抗拒。我们的任务就是要找到这种包装方法。

Tipping Point

第四章

环境威力法则（I）：戈茨案和纽约犯罪潮

整治地铁乱涂乱画的现象平息了纽约地铁里的犯罪潮，这是因为犯罪人群对环境透露的些微暗示极度敏感。我们的社会总存在这样一些不起眼的信息点，但这些点是群体效应的引爆点。

纽约地铁里的复仇天使

1984年12月22日，圣诞节前的那个星期六，伯恩哈特·戈茨离开自己曼哈顿格林尼治村的寓所，走向位于十四大街和第七大道会合处的郊区地铁站。他40来岁，身材修长，头发呈浅黄色，戴着浅黄色眼镜。那天他上身穿了一件风衣，下身配一条牛仔裤。在车站，他乘上开往市中心的2号快车，挨着4个黑人青年坐了下来。当时车上已经有20个人左右，但多数人都坐在车厢的另一头，以避开那4个家伙。因为，正如后来目击者所说，他们看上去“不像正经人”、“流里流气”。然而，戈茨对这一切似乎毫无察觉。果然，刚刚上车，4人当中的一个叫特洛伊·康蒂的，就冲着戈茨开口了：“你好啊？”他几乎是趴在车厢的长椅上。他和另一个名叫巴里·艾伦的青年一同走向戈茨，向他要5美元。第三个叫詹姆斯·拉姆舍尔的家伙则以手势示意人看他那鼓鼓囊囊的口袋，就好像那里藏了一把枪。

“你们要干什么？”戈茨问道。

“给我5美元。”康蒂又说了一遍。

戈茨抬头看了看，后来他回忆说，康蒂的"眼睛放光，而且非常自得……笑得特别放肆"。不知怎么，就是那双眼睛激怒了他。戈茨的手伸向衣袋，掏出镀铬的可装5发子弹的史密斯威森三八式手枪，朝着4个家伙每人一枪。第四个家伙名叫达雷尔 · 卡韦，倒在地上尖叫着，戈茨走过去对他说："你好像没事，那就再来一枪。"说完，开了第五枪，子弹直入卡韦的脊髓，使他终身残废。

混乱之中，有人拉动了紧急制动闸。所有的乘客都跑进了下一节车厢，只有两个妇女惊恐得好像被钉在了原地。"你没事儿吧？"戈茨问其中的一个，表现得彬彬有礼。她回答，没事儿。另一位妇女躺倒在地上，她想让戈茨以为自己已经死了。"你没事儿吧？"戈茨问她，问了两遍。她点头表示没事儿。这时，列车长已经来到了现场，问戈茨是否是警察。

"不是，"戈茨回答说，"我也不知道我为什么会这样。"停了一会儿，他说，"他们要抢劫我。"

列车长让戈茨交出手枪，戈茨拒绝了。他从车厢的前门走出去，摘下车厢间的保险链，跳到铁轨上，消失在黑暗的隧道里。

发生在纽约郊区地铁里的枪击事件很快在全国引起了轰动。经核查，那4个黑人青年都有过犯罪记录。卡韦曾经因持枪抢劫被逮捕，康蒂被逮捕则是因为盗窃。三个人的衣袋里都有螺丝起子，他们几乎就是所有城市居民害怕的那类恶棍的化身。而那个把他们一个个击倒的神秘的持枪人则像一个复仇天使。

小报甚至称戈茨为“地铁治安员”和“死亡愿望杀手”。在听众可以拨打电话参与的广播节目里、在街上，戈茨都被人们奉为英雄，因为那些曾在地铁里遭受过抢劫、恐吓或袭击的纽约人偷偷有过的幻想被戈茨变成了现实。

新年前夜，枪击一案发生一周后，戈茨到新罕布什尔州警察局投案自首。当他被押解到纽约市时，《纽约邮报》在头版刊登了两幅照片：一幅是戈茨，戴着手铐，低垂着头，将被拘留；一幅是那个黑人特洛伊 · 康蒂，戴着眼罩，抱着两只胳膊，一副桀骜不驯的样子，他刚刚出院。标题是：英雄前途难料，凶犯法外逍遥。开庭审理此案时，没有经过太多周折，戈茨的攻击和谋杀未遂罪名被判不成立，宣布无罪。裁决结果出来的那天晚上，在戈茨的公寓楼外，喧闹的人们自发地举行了当街庆祝集会。

《地狱篇》的交通版

戈茨案已经成为纽约历史上那段黑暗的、非常时期的象征，那一时期，纽约犯罪盛行。20 世纪 80 年代，纽约市平均每年的谋杀案远超过 2 000 起，严重犯罪活动超过 600 000 起。地铁里的情况更是只能用“一片混乱”来描述。

在戈茨那天乘上 2 号地铁之前，他是在灯光昏暗的站台等车的，四周的墙壁黑暗潮湿，满是涂鸦。结果那天碰巧他要等的车晚点，因为 1984 年时纽约的交通系统每天要发生一次火

灾，每隔一周要出一次火车脱轨事故。警察拍摄的犯罪现场照片表明，戈茨乘坐的车厢肮脏不堪，满地垃圾，车体、顶棚上都被层层乱涂乱画，但是这并不奇怪，因为在 1984 年运输局车队里的 6 000 辆列车上，从头到尾、从里到外都是涂鸦。只有往来于商业区和住宅区的区间车例外。冬天，因为供暖不足，车上很冷；夏天，因为没有空调，车厢里闷热难忍。现在，2 号地铁在隆隆驶向钱伯斯大街时，时速已超过 40 英里。那时戈茨乘坐的列车可就没这么快了。1984 年的时候，纽约地铁系统的“拖拉费时”区多达 500 处。所谓“拖拉费时”区，就是由于铁轨被破坏致使火车时速超过 15 英里就出事故的地段。逃票现象非常普遍，交通局的年收入损失达 1.5 亿美元。每年发生在地铁系统的重大犯罪活动高达 15 000 起——该数字在 20 世纪 80 年代末可能突破 20 000 ——而且，由于受到乞丐和小痞子的骚扰，地铁乘客的人数已经降到历史的最低水平。

威廉 · 布拉顿是纽约成功打击暴力犯罪的关键人物，他在自传中提及他在 20 世纪 80 年代乘坐纽约地铁的情况——这之前他在波士顿居住了多年，所目睹的一切使他震惊：

> 排了好长的队才买到代币，然后想投代币时，结果发现旋转栅门被人故意塞住无法转动了。因为无法投币进入地铁，我们只得走侧门，该门由一个模样邋遢的人伸手把持着。他把入口处的绕杆弄坏，为的是能够站在门旁强行

收取乘客的代币。与此同时，他的同伙把嘴对着投币口，正在往外吸里面的硬币，吸出的硬币上尽是他的口水。大多数人都不敢惹他们：要代币，喏，拿去吧，我有什么可在乎的？还有一些人则索性不花钱，从上边、从下边、从旁边或通过绕杆进入地铁。那情景简直就是但丁《地狱篇》的交通版。

这就是 20 世纪 80 年代的纽约，整个城市都弥漫着各种可怕的犯罪。但自那以后，突然毫无预兆的，犯罪的蔓延势头开始趋缓。90 年代的犯罪率达到一个高峰，自此，犯罪率急剧下降。谋杀案下降了三分之二，各种严重犯罪活动减少了一半。同一时期，其他城市的犯罪率也有所下降。但从暴力程度和数量来看，没有哪个地方比纽约市下降得更明显，90 年代末与 90 年代初相比，地铁上的重大犯罪事件减少了 75%。1996 年，戈茨第二次上法庭，这次是民事诉讼案，达雷尔是原告，新闻界对他的案子几乎没有给予多少关注，而戈茨本人似乎已成了不合时宜的人。纽约市早已成为全国最安全的大城市，人们很难记得戈茨曾经的象征意义。一个人在地铁上拔枪射杀别人，还能因此被称为英雄，这简直不可思议。

环境威力法则

必须说，把犯罪看做流行病的观点，是有一点不可思议。

我们谈论“暴力的流行”或犯罪潮，但我们不清楚自己是否真正相信犯罪也遵循类似暇步士鞋或者保罗 · 里维尔骑马夜行这类事情的规律。那些流行潮牵涉的事情比较直接和简单，而犯罪则不同，它不是一件单纯的事情，犯罪是一个用来描述极端复杂多样行为的词语。犯罪行为有着严重的后果，这意味着罪犯要对自己的所作所为承担责任。说一个人是罪犯，等于说他或她是邪恶的、凶暴的、危险的、不安定的或者综合上述特点。所有这些心理状况都不是可以随便由一个人传播给另一个人的，换句话说，罪犯可不是那种风一吹就跟着受感染的人。可不知为什么，在纽约市，犯罪就像是传染病一样。20 世纪 90 年代初到 90 年代中期的几年里，纽约市并没有经历人口迁移。没有人走上街头成功教育可能成为罪犯的青少年，心理不健全、有犯罪倾向的人依旧那么多，但不知什么原因，千百万人突然停止了犯罪，这究竟是怎么回事？

答案在于流行潮的第三个法则：环境威力法则。个别人物法则关注的是信息传播活动中的关键人物。《芝麻街》和《蓝狗线索》那一章讨论了附着力因素的问题，认为要想发起流行潮，传播的信息必须令人难以忘怀。在那一章里，我们谈到了那些信息传播者，也谈到了能成功传播出去的信息所应具备的特点。本章的主题环境威力法则与前两章同样重要。流行潮同其发生的条件、时间、地点等密切相关。在巴尔的摩，梅毒在夏天比冬天传染得厉害。暇步士品牌的流行是因为东村几个前卫青年穿着它，这种环境促使人们以一种新视角来看待这款皮鞋。甚

至可以说，保罗 · 里维尔的骑马夜行之所以成功，从某种意义来说，是因为它发生在夜里。晚上，人们往往在家睡觉，而不是在外忙碌，在田里劳作，因此要找到他们就容易得多。而且，如果有人在夜里把我们叫醒，我们自然会理解为发生了紧急的事情。你尽可以想象，如果“保罗 · 里维尔在下午骑马报信”会是什么结果。

我认为所有这些都是显而易见的。但是环境威力法则的意义在于我们对于环境的改变不只是敏感，而是极度敏感。那种可以使流行趋势减缓的环境因素的改变与我们通常料想的情形非常不同。

罪行也可传染

20 世纪 90 年代，整个美国的暴力犯罪呈下降趋势，其中的一些原因相当明显：速效可卡因的非法交易开始减少，而毒品交易曾经引发帮派和毒贩子的大量暴力冲突；国内经济奇迹般的复苏使得许多或许会走向犯罪的人有了合法的工作；人口的普遍老龄化意味着更少的男性处于暴力犯罪多发的年龄段——18~24 岁。然而，纽约市的犯罪下降问题并不那么简单就可以解释。当纽约市的犯罪呈下降势头时，经济并没有开始恢复，仍然处在萧条时期。事实上，纽约市最贫穷的社区在 90 年代初备受福利削减之苦。速效可卡因交易的减少显然是因素之一，但必须再次强调，早在犯罪率减少之前，速效可卡

因交易就已经在不断下降了；至于说人口的老龄化，由于80年代纽约市移民的大批涌入，该城市在90年代的人口不仅没有变老，反而更年轻了。不管怎样，这些因素都是长时期内才能发生的变化，因而效果应该是逐渐显示出来的。而在纽约市，犯罪率的下降绝不是渐进的。很明显，这其中还有其他因素。

"其他因素"中最有意思的是"破窗"理论。该理论的创始人是犯罪学家詹姆斯·Q·威尔逊和乔治·克林。威尔逊和克林认为，犯罪是秩序混乱的必然结果。如果一个窗户被打破了，过了很久也没有人来把它修好，行人就会以此推断，这是个没人关心、没人管理的地方，很快，就会有更多的窗户被打破，然后无政府主义就开始从这幢楼向相邻的街道蔓延。他们写道，在一座城市，类似公共场所乱涂乱画、秩序混乱、强行乞讨这些较小的问题，都和"破窗"现象一样，容易引起更严重的犯罪：

> 路贼和劫匪，不管是即兴作案的还是职业惯犯，他们相信，如果他们选择人们普遍惧怕犯罪分子的街道来作案，那他们就不容易被捉住，甚至不会被认出来。如果一个社区无法制止乞丐对过路人的骚扰，小偷就会推断，这里不太可能有警察来防止可能的劫犯，或者真的有罪犯行凶或抢劫时，也不会有警察来干预。

这就是犯罪流行潮理论。该理论认为，犯罪是可以传染的，

第4条：更多顶尖内幕资讯加微信 b58766

就像时装潮流一样，它可以由一扇碎玻璃窗蔓延到整个社会。不过，这种流行潮的引爆点不是某个人，不是像洛伊丝·韦斯伯格这样的联系员或像马克·阿尔珀特一样的内行，而是公共场所的涂鸦一样真实存在。促使人们进行某种行为的不是某类人而是其所处环境的某个特征。

20世纪80年代中期，克林受聘担任纽约交通局顾问时，他敦促交通局用“破窗”理论指导实践。他们听从了，聘请戴维·冈恩为新上任的地铁总监，来监督投资数百亿美元的地铁重建项目。当时有许多人建议冈恩把重点放在犯罪和地铁质量等大问题上，不必理睬地铁站里的那些乱涂乱画，这些建议听上去似乎颇有道理。毕竟，在整个地铁系统濒临崩溃的严峻时刻去考虑乱涂乱画问题，很有些像泰坦尼克号驶向冰山时还要擦甲板。但是冈恩坚持自己的意见，他说：“乱涂乱画现象恰好象征着要垮掉的系统，如果想要重整民心和士气，我们必须打赢整治乱涂乱画这一仗。否则，所有的管理改革和物质环境的改变都不可能奏效。我们将要使用价值千万元的地铁列车，如果不能够想出办法来保护，运行一天以后就会再次被毁掉。”

冈恩建立了新的管理组织结构，制定了明确的目标和完成任务的时间表，决心一条线路一条线路、一列火车一列火车地清理整顿。他从连接昆斯区和曼哈顿中心区的第7号火车入手，而且开始着手实验新的清除油漆技术。对不锈钢为材料的车厢使用了溶剂。给车厢喷漆时，用新漆覆盖上面的

脏乱涂画。冈恩定了一条规矩：一旦车厢经过改造成为新车，就不允许它再遭毁坏。他说："我们很执著。"在布朗克斯区内的 1 号线路的终点，列车转弯返回曼哈顿的地方，冈恩设了一个清洗站。凡是车上有脏乱涂画的都要开进去，在掉头前清洗干净，否则该车就停止运行。未经清洗的"脏"车不能同"干净"车混在一起，为的就是向那些破坏者们毫不含糊地表明决心。

"我们在哈莱姆第 135 大街有一个夜间停车的院子，"冈恩说，"孩子们常常会在晚上过来把车子外部刷白。第二个晚上，等车干了，他们再来把图案的轮廓画上去。第三个晚上，他们来把颜色填进去。这个工作需要三天完成。我们知道孩子会选择脏车来涂鸦，我们等着他们完成自己的列车壁画作品，然后把他们的作品涂盖上。孩子们会难过得流泪，但我们毫不留情。因为我们想让他们明白：你们不是想花三个晚上来涂抹一列列车吗？好啊。不过，你们的作品永远不可能被人看到。"

冈恩的清除工作历时 6 年（从 1984 年到 1990 年）。这期间，交通局聘用威廉 · 布拉顿为交通警察局长，开始了改造地铁工程的第二阶段。和冈恩一样，布拉顿也笃信"破窗"理论。事实上，他把克林描绘成他的智力导师。因此，他上任伊始采取的行动和冈恩一样带有理想主义色彩。虽然当时地铁系统各种严重犯罪空前猖獗，布拉顿还是决定从逃票抓起。为什么？因为逃票和乱涂乱画一样，是一个信号，一种秩序混乱的

外在表现，它可以导致更多更严重的犯罪。每天，大约有17万人乘地铁不买票。有些是孩子，跳过旋转栅门就完事。有些人愣从旋转栅门挤进去。而一旦有一两个逃票成功，那些可能从未想到要这样做的人就会想：如果他们可以逃票，我为什么不能？这样下去，逃票的人就会越来越多。问题就像滚雪球一样越来越大。由于打击逃票现象并不容易，所以问题变得越加棘手了。一张地铁票只要1.25美元，交警常常认为不值得去追究，尤其是当地铁上、站台上随时都在发生更加严重的犯罪时。

布拉顿个性鲜明、魅力超凡，具有天生的领导才能。他很快就显示出了自己的才华。他的妻子留在波士顿，因此他可以一心扑在工作上，晚上常常乘地铁漫游纽约市，切身感受问题所在，并思考如何更好地解决它们。他首先确认了逃票现象最严重的地铁站，然后在该站布置了多达10人的便衣警察。他们的任务是捉住每一个逃票者，给他们戴上手铐，让他们在站台上站成一个圈，直到“全部抓完”。这样做的目的是让人们知道，交警开始严抓逃票现象了。以前，警察们都不太愿意追究逃票者，因为捉住了，押到办公室，填写表格，整理表格，所有这些工作要花去一整天的时间，而按罪量刑，只不过受到一顿斥责。布拉顿翻新了一辆公共汽车来做流动办公室，内部装有传真机、电话、笔架、指纹鉴定设备。很快把处理逃票者的时间减少到了1小时。布拉顿还要求每一个逃票者都必须接受盘问。可以肯定，七分之一的被捕者因从前的犯

罪被拘捕过，其中5%的人随身携带某种武器。这样一来，警察们很快就不再怀疑打击逃票现象的重要意义了。“对警察来说，逃票者一下成了富矿，”布拉顿写道，“每一次拘捕都像是打开解密大师的盒子。这次我能得个什么玩具呢？手枪？刀子？还是拘捕证？这里会有谋杀犯吗……过不了多久，这些坏蛋就学乖了，把枪放在家里，而且不再逃票了。”布拉顿上任的头几个月里，地铁站里清除的由于醉酒和不良行为造成的污物达到了以往的3倍。轻微犯罪在过去是不予追究的，但是1990~1994年间，因轻度违法被拘捕的人数增加了4倍。布拉顿把整个交通警力都变成了集中消灭轻微犯罪的地下生活管理机构。

1994年鲁道夫 · 朱利安尼当选为纽约市市长后，布拉顿被任命为纽约市警察局局长。他把相同的理论应用于全市的治安管理工作，教导他的警员治理犯罪从影响生活质量的轻度犯罪行为入手。例如，有些“拿橡皮刮板的人”在路口拦住过往的司机，强行要求提供擦窗服务；还有类似地铁里跨过旋转栅门逃票和乱涂乱画行为的地上违法行为。“从前的治安管理被各种限制和规则束缚了手脚，”布拉顿说，“如今，我们要解开束缚。我们逐步提高对诸如公共场合酗酒、随地小便等轻微犯罪的执法力度，逮捕那些屡次违法乱纪的人，包括向街上掷空瓶子的，或者对他人财产进行小破坏的……如果你在街上小便，你要进监狱。”

纽约市的犯罪率神奇地急速下降，就像地铁系统曾经经历

的情况一样，布拉顿和朱利安尼有一个共识：那些影响生活质量的犯罪，看起来不起眼，却恰好是控制暴力犯罪的引爆点。“破窗”理论和“环境威力法则”完全是一回事，其基本前提为：通过清理整治现实环境中最细枝末节的方面，就能够扭转、减轻流行病的蔓延。想一想，这观点挺极端的。我们来回顾伯恩哈特·戈茨与4个黑人青年，艾伦、拉姆舍尔、卡韦、康蒂在地铁上的遭遇。有记录表明，事发当天，他们当中至少有两个是刚刚吸过毒的，他们全部来自布朗克斯区南部克莱蒙特村住宅区。卡韦当时由于持枪抢劫正被起诉；康蒂则曾经因为偷盗而遭到重罪逮捕；艾伦也曾经因强奸未遂被逮捕过；艾伦、康蒂和拉姆舍尔全都曾经被宣告有罪：小到捣乱活动，大到轻盗窃罪。戈茨枪击事件两年之后，拉姆舍尔被判处25年监禁，罪名是强奸、抢劫、鸡奸、性虐待、人身侵犯、非法使用枪支和窝藏赃物。这样的人卷进暴力事件难道还会让人吃惊吗？

我们再来看看戈茨，他的所作所为极其反常。通常，白人不会在地铁上射杀黑人。但如果你了解了他的成长背景，你就知道他是典型的迟早会参与、卷入暴力事件的人。他的父亲脾气暴躁，对他要求极其严格，戈茨常常是父亲撒气的对象。在学校，他被同学们嘲笑，参加学校的活动，他总是被挑选到的最后一名，经常是一个人流着泪回家。大学毕业以后，他在西屋电气公司就职，工作是制造核潜艇。但是，好景不长。他似乎总是与上司发生冲突，因为公司的某些做法

在他看来是作假和取巧。有时他违反公司和工会的规定做他不应该做的事。他在曼哈顿的十四大街租了一间公寓，靠近第六大道，那个街段毒犯猖獗，到处是无家可归的人。戈茨熟识的一个大楼看门人惨遭凶犯毒打，戈茨因此醉心于整治街区。他不断抱怨，说他家楼房附近的空报摊成了流民的垃圾箱和尿池子。有一个晚上，那个报摊神秘地被烧毁了，接着第二天，人们就见到戈茨出来收拾残局。一次社区会议上，他语惊四座："要想治理好这条街区，唯一的办法就是驱逐那些西班牙人和黑鬼们。"

1981 年的一天下午，戈茨在运河街一站遇上了三个行凶的黑人，他们从背后袭击他。他跑出车站，三人跟着追了出来，他们抢他手里的电子设备，打他，把他往厚玻璃门上撞，致使他胸部受到永久损伤。在一位不当班的清洁工人的帮助下，戈茨制伏了其中一个人。但是，这次经历加深了他的痛苦。他不得不花 6 个小时的时间跟警察说明情况，而袭击他的人 2 个小时之后就被放了，最后的判决不过是轻罪。他申请持枪许可证，遭到拒绝。1984 年 9 月，他的父亲去世。3 个月以后，他坐在了那 4 个黑人青年旁边，于是发生了那起枪击事件。

概括来说，这个人对权利的理解出了问题，他强烈地感到城市管理机构没有发挥应有的作用，他刚刚成为被侮辱的对象。莉莲 · 鲁宾是戈茨的传记作者，她写道，"戈茨选择住在十四大街绝不是偶然的。对于伯恩哈特来说，那样的生活环境有一种诱惑。正是周围的糟糕治安和令人不适为他内心的怨

懑提供了一个可以理解的发泄目标。把他的怨懑对准外界，他就无须应付内心的苦恼了。他咒骂抱怨垃圾、噪音、酗酒、犯罪、推挤者、吸毒成瘾者，完全符合道理。”戈茨的子弹，鲁宾得出的结论是，“与其说是对准现在不如说是对着从前的。”这样去看地铁2号列车枪击案，你会觉得那是不可避免的。四个流氓碰上了一个显然是有心理问题的人。枪击事件发生在地铁上似乎是偶然的，因为即使是在伯杰金餐馆里戈茨也会射击他们四个。

我们用以解释罪犯行为的理论遵循相同的逻辑。精神病学家把犯罪者称做心理发育有障碍的人，他们与父母的关系是病态的，因而缺乏行为榜样。近来也有少数研究文献认为是基因使得某些人表现出犯罪的倾向。比较通俗的解释来自传统的保守者所著的众多著作，他们认为犯罪是道德沦丧的后果，社会、学校和父母都不再注重培养孩子的是非观。以上各理论归结起来，基本上可以把罪犯看做一种人格类型，这种人格的人对正常社会规范认识不清。心理发育有障碍的人不懂得如何与他人保持健康关系，正常人可以保持冷静的时候，基因中含有暴力倾向的人有可能失去理智。不会分辨是非的人对于哪些行为适宜、哪些行为不适宜茫然无知。那些在贫困、无父、遭受种族歧视折磨的生活环境中长大的人，不会像健康的中产阶级家庭里长大的孩子那样懂得遵守社会规范。在这个意义上，戈茨与那地铁上的四个恶棍都是他们自己不良世界的囚徒。

破窗理论和环境威力法给了我们什么启示？它揭示的原因

恰好是相反的。这两种理论认为，罪犯根本不是出于本能行事，也不是只生活在自己的世界里，而是对自己周围的环境非常敏感，对各种暗示非常警觉，总是按照自己对周围世界的感知、在身边事物的触动下萌发犯罪念头。这可真是偏激得令人难以置信，从某种意义上说，根本不可相信。

还有更极端的一面，环境威力法则属于环境决定论。它认为人的行为是社会环境的作用，但这是一个非常奇怪的环境决定论。早在 20 世纪 60 年代，自由主义者们曾经提过一个相似的论点，但是他们谈论环境的重要性时是指基本社会因素的重要性：他们认为犯罪是由社会不公、经济结构失衡、失业、种族歧视、数十年的制度和社会忽略所造成的，因此，要消灭犯罪就必须采取大动作。环境威力法则却认为，小事不能忽略，地铁上戈茨和四个黑人青年之间的冲突和冲突的了结方式，与戈茨混乱的心理病态、与四个黑人的贫困和成长背景都没有多大关系，但与地铁里的乱涂乱画和入口处的无序有绝对的关系。

该理论还认为，要制止犯罪，无须解决大问题，你只需要清洗那些涂鸦，拘捕那些逃票者。遏制犯罪现象盛行的转折点既简单又直接，就像巴尔的摩市梅毒流行引爆点和暇步士鞋的再度风行一样。这就是我说环境威力法则是一个偏激理论的原因，朱利安尼和布拉顿，他们可算不上保守，在对待犯罪的问题上他们其实代表了极端自由主义的立场，其程度之深已经让人难以接受。怎么能说戈茨的内心体验和经历与他的犯罪行为

毫无关系呢？如果真的没有关系，那么枪击事实又为什么让人难以理解呢？

人类的“减压阀”

在第二章，我探讨了为什么马克·阿尔珀特那类人在口头信息传播中举足轻重。我提到两条似乎违反直觉的论据。论据之一：有研究表明，收看美国广播公司彼得·詹宁斯主持的节目的电视观众更可能给共和党候选人投票。因为，虽然也许是下意识的，他比另外两个主持人汤姆·布罗考和丹·拉瑟更喜欢流露出对共和党候选人的好感。论据之二：另有研究表明，具有超凡魅力的人无须多言，短暂的接触之后就可以使人们受到其情绪的感染。两项研究得出的结论充分表现了个别人物法则的内涵，因为这些研究表明，人的内心状态，即人的偏好和情绪，事实上都会潜移默化而且是强烈地受到个别人物的影响，尽管看似毫无意义。比如，受到新闻播音员的影响，虽然我们每天只收看几分钟电视新闻；或者受到实验中恰好坐在我们旁边的那个人的影响，尽管那个实验只需2分钟。环境威力法则的实质就是，对于有些环境来说情况也是如此——我们所处的外部环境决定着我们的内心状态，尽管我们对此并不完全了解。心理学领域有关方面的实验例证非常丰富。下面援引几例。

20世纪70年代初期，斯坦福大学以菲利普·津巴多为首的一群社会学家，决定在学校心理系大楼的地下室建一个模拟

监狱。他们用预制的墙板把走廊隔成35英尺见方的牢房。把实验室改成3个6英尺 ×9英尺的牢房，安装了铁栅栏，还涂黑了牢门。把一个壁橱改装成单独监禁室。准备好这一切，他们就在当地报纸上招募愿意参加实验的志愿者，有75人应招作志愿者。津巴多和他的同事们从中挑选了21人，他们通过了心理测试，表现得正常而健康。然后，随机选出一半人来充当看守，给他们穿上制服，戴上墨镜，任务是维持监狱的秩序，另一半人充当囚犯。津巴多让帕洛阿尔托警察局协助，在家里“逮捕”这些人，给他们戴上手铐，押到派出所，定个假罪名，让他们画押，最后被带到心理系的地下室监狱。在这里，他们脱掉自己的衣服，换上囚服，每个人的衣服上印有号码，那是他们在囚禁期间的身份代码。

实验的目的是要弄明白监狱为何会成为藏污纳垢之地。到底是因为监狱里关着肮脏之人才变得肮脏，还是因为监狱本身肮脏才使得里面的人变得肮脏？回答了这个问题，显然也就是回答了伯恩哈特 · 戈茨问题和整治地铁问题。这个问题也就是，周围的环境究竟在多大程度上影响人们的行为。

实验结果让津巴多大吃一惊。看守们——他们当中有些人原来认为自己是反对暴力的和平主义者，很快就变成了冷酷的训导者。第一个晚上，他们凌晨两点就把囚犯们弄醒，让他们做俯卧撑、靠墙排队站着，或随意要求囚犯做点什么。第二天早晨，囚犯们就造反了，他们扯去衣服上的号码，在牢房里设置障碍物。看守们的应对之道是把灭火器对准囚犯喷，还把领

头的关进了单独监禁室。一个看守回忆道，“有时我们特别滥用职权，径直对着囚犯高声侮辱、谩骂，这只算得上是整个恐怖气氛的一部分。”随着实验的进展，看守们逐渐变得越来越残忍，个个施虐成性。津巴多说：“这种变化的程度和速度让我们始料不及。”看守们甚至让囚犯们互相说我爱你，让他们戴着手铐，头上扣着纸袋。另一个看守回忆说，“我完全改变了过去的行为准则，我想当时的残忍很有些创造性呢。”

试验进行了 36 个小时之后，一个囚犯就变得歇斯底里了，不得不把他放出去。然后又有四个人，因为“极度的精神抑郁、哭闹、发怒和严重焦虑”而不得不放出去。津巴多本来打算试验两个星期，结果，6 天之后他就宣布试验结束了。试验结束后，一个囚犯说：“现在我意识到了，无论我认为自己多么的行动沉着、情绪稳定，我都不能完全控制自己作为一个囚犯的行为。”另一个说，“我开始感到自己正在失去自我身份，那个名叫某某的人，那个自愿把自己送进监狱的人（因为对我来说，那真是一座监狱，现在仍然是监狱。我可没把它当成试验或模拟……）开始远离我，慢慢地变得遥远，直到最后我不再是那个人了，我成了 416 号，我成了一个号码，416 号决定了我的行为。”

津巴多的结论是，在某些具体情境下，我们内在的癖性会屈服于强大的情境，这里的关键词是情境。津巴多说的不是环境，不是对我们全部生活的主要外部影响。他不否认，父母养育子女的方式影响着子女的未来，我们就读的学校、

结交的朋友、居住的邻居都会对我们的行为产生影响，所有这些，毫无疑问，都是重要的。他也不否认，人之所以不同，基因也是原因之一。大多数心理学家确信，天性——或曰遗传——可以对我们的行为方式提供 50% 的解释。他只是认为，会有某些时候、在某些地方、某种条件下，一个人的天性会荡然无存。会发生这样的事情：从风气良好的学校、幸福和睦的家庭、友好相处的小区里挑出一些正常人，仅仅改变他们身边环境中的某些细枝末节，就能够有力地改变他们的行为方式。

20 世纪 20 年代，纽约有两位心理学家，休 · 哈茨霍恩和 M · A · 梅做了一系列具有里程碑意义的试验，更明确地提出了相同的观点。哈茨霍恩和梅挑选了 11 000 名年龄在 8~16 岁的在校学童作为实验对象。在一门长达几个月的课程学习期间，对他们进行了几十次的测试，目的只有一个，测试他们是否诚实。哈茨霍恩和梅选用的测试的类型对于他们想要得到的结论非常关键，下面我就详细介绍他们的几种测试类型。

例如，有一组测试，是教育研究所设计的简单的智能测验，该研究所现在是设计学术智能测验（SAT）的专门机构。在完成句子的测验中，要求孩子们在空白的地方填上词语。例如：“那个穷困的小 _ 没有 _ 可 _，他很饿。”算术测验要求孩子们回答类似下面的数学问题：“1 磅糖 10 美分，问 5 磅糖多少钱。”并把答案写在空白处。孩子们仅有一点点时间，根本完不成，所以大多数孩子都有许多题没来得及回答。时间一

到，卷子就要收上去给成绩。第二天，还是同样类型的测验，题目不同但难度一样，这一次，孩子们得到一份标准答案，要求他们给自己判卷子，老师不怎么监督。也就是说，哈茨霍恩和梅的这种做法是在刺激孩子们：一堆题没做完，手里还有答案，学生们有充分的机会作弊。由于有前一天的测验成绩，哈茨霍恩和梅可以把两者进行比较，从而清楚地了解每个学生作弊的程度。

另一组测验称做速度测试，用了更加简单的能力测试方法。给出 56 对数字要学生们把它们加起来，或者，给出几百个随机写出的字母要学生们读完并且在每个字母 A 下划线。这些测试限时 1 分钟。然后是一组难度相当的测试，只是不再限时，学生愿意做就可以继续做。两位心理学家在多样情境下进行了多种测试。他们让孩子们接受体能测试，偷偷地观察孩子们做引体向上或跳远，看他们在汇报成绩时是否作假。他们布置回家做的测验，使孩子们有机会查字典或问别人，然后比较孩子们在学校完成的、没有机会作弊时取得的成绩。结果，他们的研究结果写成了三大本厚书，并且对许多关于性格的偏见提出了挑战。

他们的结论之一，作弊现象严重，这不足为怪。一组测验的“作弊”成绩比“诚实”成绩高出 50%。哈茨霍恩和梅试图寻找作弊的规律，结果他们的发现同样显而易见：聪明的孩子作弊要少，女孩儿和男孩儿作弊一样多，年龄大的孩子作弊更多，稳定、幸福家庭出身的孩子作弊要少。分析实验数据，就

能得出行为一致性的总体规律。

但是这个一致性并不如人们料想的那样高。并不是有一群人固定地作弊，另有一组人丝毫不作弊。有的孩子在家作弊，在学校却不；有的孩子在学校作弊，在家却不。在填词测验中作弊绝不意味着在划线的速度测验中也作弊。如果对同一组孩子进行测试，情形相同但时间间隔6个月，哈茨霍恩和梅发现，同样还是那些孩子两次都会以同样方式作弊；但如果改变其中的某个变量——测验材料或测验的具体情境，作弊的形式也会随之改变。

于是，哈茨霍恩和梅得出结论：诚实，并不是一个基本的特质，或者说是他们所称的“统一的”特质。诚实作为一种特质，他们认为，很大程度上受到情境的影响。他们写道：

> 大多数孩子会在某些情境中作弊，而在另一些情境中则不。在研究中，他们根据不同测验发现，说谎、作弊和偷窃行为三者之间关系并不密切。即使是教室里的作弊也很具独特性，因为一个孩子可能在数学测验中作弊，而在拼写测验中却不作弊。一个孩子在什么情境下作弊，部分取决于他的智力、年龄、家庭背景等因素，还取决于所处情境的性质和他与该情境的关系。

我意识到，这一点似乎过于违反常识。如果我要你描述一下你最好的朋友的性格，你恐怕不会说：“我的好朋友霍华德非常慷慨，但是只是对我，如果他的家人想向他要什么东西他就

不那么大方了。”或者，“我的好朋友艾丽斯特别诚实，谈及个人生活是这样，但工作上她会很油滑。”相反，你会说，我的好朋友霍华德非常慷慨，艾丽斯特别诚实。说到性格，我们都会想得比较绝对：那个人是这样，而不是这样。但是，津巴多、哈茨霍恩和梅他们的研究表明，我们的想法是错误的。如果我们只从内在特征去考虑，忽略具体情境所起的作用，我们对于人们行为的真实原因的认识是自欺欺人的。

我们为什么会犯这种错误、会自欺欺人呢？很可能是人类进化过程中形成的大脑结构导致的。举例来说，研究非洲长尾黑颚猴的人类学家发现，它们对于树上的羚羊尸体所承载的信息非常不敏感（这意味着这附近肯定有羚羊），对蟒蛇留下的痕迹也是如此。曾有人观察到，非洲长尾黑颚猴轻快地走进灌木丛，丝毫没有察觉蟒蛇刚刚从这儿经过，直到遭遇那条巨蛇使之大吃一惊。这并不等于说长尾黑颚猴愚笨，当涉及和其他长尾黑颚猴有关的事情，长尾黑颚猴就变得特别精明了。他们能够从一只公猴的叫声分辨该公猴是它们自己一伙的还是邻居一伙的。如果它们听到小猴子的哭声，他们不会朝哭声的方向看去，而是会朝小猴的妈妈看去——它们竟然能够马上分辨出是谁的孩子。换句话说，长尾黑颚猴非常善于处理某类与自己有关的信息，而不善于处理另外一些信息。

人类亦如此。

想一想下面这个智力游戏。假设有四张牌，上面写有A、D、3和6，游戏的规则是，如果牌的一面是元音，它的背面

必须是偶数。你会翻哪一张牌来确认这一规则为真呢？答案有两个：写有A和3的牌。结果，回答过该题的人里面，绝大多数人答错了，他们多数回答只有A牌或A和6两张牌，这个题目不简单。现在我们再来看一个问题。假设有四个人在酒吧里，一个人在喝可乐，一个人16岁，一个人在喝啤酒，一个人25岁。假定我们规定，21岁以下的不允许喝啤酒，我们需要检查谁的身份证呢？问题一下子变得简单了。事实上，我敢肯定，几乎每个人都能答对：那个喝啤酒的和那个16岁的。但是，正如心理学家勒达·考斯米德兹（是他想出的这个问题）所指出的，两个问题完全是同样性质的，区别仅仅在于后一个涉及人，不是数字，而人对自己远比对抽象世界的反应来得精明。

我们在性格方面的错误认识，即认为它具有统一、一致性，与我们在加工信息时存在的盲点很相似。心理学家把这种倾向称作基本归因错误（Fundamental Attribution Error，FAE）。这种叫法显得怪怪的，其实是指在解读别人的行为时，人们总是爱犯一种错误：高估性格因素，而低估具体情形和环境因素。我们总是倾向于从人的性情一面而不是从环境的一面寻找答案。再比如，有一个试验，请一些观众观看两组水平相当的篮球选手表演，第一组球员在灯光明亮的体育馆投篮，第二组球员在灯光昏暗的体育馆投篮（显然，他们会有好多球投不中）。表演之后让他们说说哪一组球员水平更好一些，结果观众认为在灯光明亮的体育馆投篮的那一组水平更高些。还有一例，选来一

些人做实验，告诉他们将参加一个问答比赛。给他们分组，然后抽签。其中一个会抽到写着“答题者”的卡片，另一个人就成了“出题者”。出题者按照要求根据自己的兴趣和专长列出“有难度但可以回答上来的”10个问题。如果他对乌克兰民歌感兴趣，就可以围绕乌克兰民歌出一堆问题给答题者。问答比赛结束，双方均被邀请评论一下对方的常识水平。“答题者”始终认为“出题者”比自己懂的多得多。

你可以上千次地做类似的不同试验，结果总是差不多。即使是你已经给了人们环境方面的明确解释，告诉他们其评价行为会受到周围环境的影响：第一个实例里的那个体育馆灯光灰暗，“答题者”要回答的问题都很偏门，几乎是无法回答的。最后还是不管用，他们还是会做出原来的判断。总之，解释没有产生多大影响，我们大家似乎都有一种惯性，本能地从人的基本特征的角度去解释身边发生的事情：他是个出色的篮球运动员，那个人比我聪明。

我们之所以会这样，是因为人类也和非洲长尾黑颚猴一样，我们对于人际暗示比环境暗示要敏感。基本归因错误还使得世界变得简单、好理解。比如，近几年来，人们对一种解释非常感兴趣，即形成性格的最基本因素之一是出生顺序：老大往往盛气凌人和保守，老二则往往更加富有创造性和反叛精神。然而，当心理学家们试图证实这一说法时，他们的结论听上去非常像哈茨霍恩和梅的结论。

我们确实可以考虑出生顺序的影响，但是，正如心理学家

朱迪·哈里斯在《抚育的假定》（*The Nurture Assumption*）一书中所指出的，这种影响仅限于家庭范围。如果离开了自己的家，在完全不同的环境里，老大也不一定比其他人盛气凌人，老二也不一定比其他人更有反叛精神。出生顺序说法根本就是基本归因错误的活生生例子。从中你可以看出人们是多么迷恋这种理论。根据一个人在家里的表现来定义他不是容易得多吗？这是某种速记式的描述。如果我们必须不断地对身边事物做出评价，而且每一个判断都必须符合实际，那我们怎么认识这个世界呢？我们是否喜欢或爱恋或信任某人，是否要给某人建议，在做出千百个类似的判断时该有多麻烦？心理学家沃尔特·米舍尔认为人类的大脑就像一种“减压阀”，它“在现实行为不断变化的情况下，仍然能够建立和保持连续性的感知”。他这样写道：

> 如果我们看到一个女人，时而充满敌意而且独立性极强，时而被动、依赖、女性十足，我们的减压阀就会使我们把两种观察合二为一，从而认定，一种情况必是为另一种服务，或者两种情况都是为第三个目的服务。消极被动的后面隐藏的一定是一个非常的女人——或者她是个热情、被动、依赖的女人，为了保护自己才表现得敢闯好斗。但也许天性是我们的概念所无法涵盖的，她完全有可能集敌意、独立、被动、依赖、女人味、好斗、热心于一身。当然，她在哪个特定的场合表现她的哪一面不是随意和反复

第5条：更多顶尖内幕资讯加微信 b58766

无常的，而是取决于她和谁在一起，什么时候，如何表现，多大程度。因此，她为人的每个方面都可能是真实可信的。

如此说来，性格不再是我们所认为的那样，甚至不是我们所希望的那样。它不是固定不变、容易辨别、密切相关的特征的组合，我们之所以那样认为，是因为我们大脑发生了小故障。性格其实更像是在某个时刻、某种情况和环境下流露出来的习惯、倾向和兴趣的集合体，互相联系，却不是密不可分。大多数人看起来好像性格稳定一致，那是因为我们能够很好地控制我们的环境。我喜欢参加宴会，于是我经常举行宴会，朋友们看到我就会想我是个风趣的人。但是如果我不能常常举办宴会，如果朋友们经常看到我在许多其他不同的场合，比如，在肮脏不堪的地铁里遭遇四个恶意小子，他们可能就不会认为我很风趣了。

环境中的引爆点

几年前，普林斯顿大学的两位心理学家，约翰 · 达利和丹尼尔 · 巴特森由于受到圣经中乐善好施的撒玛利亚人故事的启发，决定做一项研究。你一定记得，故事出自圣经《新约全书》的“路迦福音”，讲述一个旅行者，在从耶路撒冷到耶利哥的路上遭歹徒抢劫、毒打，躺在路边奄奄一息。一个祭司和利未人（Levite）——都是体面的、虔诚的人士——从此路过，看到了

却没有停下来，而是"从路的另一侧走过去了"。唯一停下来帮忙的是一个撒玛利亚人，属于遭人唾弃的少数民族。他"走上前去帮他包扎伤口"，然后把他带到小客栈。达利和巴特森打算在普林斯顿大学神学院重复这一研究。这是一个带有强烈的基本归因错误意味的试验，从中我们可以看到环境威力法则理论对于我们如何看待各种社会流行潮（不只是暴力犯罪）具有重要的启发意义。

达利和巴特森选出一组神学院的学生，与他们一个一个见面，要求他们就某个圣经主题准备一段即兴的讲话，无须太长。然后到附近的一座大楼前演讲。在去演讲的路上，每个学生都会碰到一个人突然跌倒在小径上，头朝下，闭着眼，咳嗽并且呻吟着。问题是，谁会停下来帮助他呢？达利和巴特森在试验中引入了3个变量，以使试验结果更具意义。首先，在实验开始之前，他们向学生分发问卷，让他们回答为什么选择学神学，是否把宗教看做是完善自我和充实精神的手段，或者问他们是否在寻找一个探索生活意义的实用工具。然后，他们改变学生们的即兴演讲主题。让有的人讲讲职业神职人员与宗教使命的关系，让另一些人讲讲乐善好施的撒玛利亚人的故事。最后，给每个学生的指令也不尽相同。在打发一些学生出发前，看着手表对他们说："噢，你要迟到了。几分钟前你就该到了。我们快走吧。"对另一些人则说："几分钟以后他们才能准备好呢，但你现在出发也不错。"

如果你要求人们预测哪个学生会扮演撒玛利亚人（随后的

研究正是这样做的)，大家的回答非常一致，几乎全部认为那些选择神学是为了帮助别人的学生，那些刚刚读过撒玛利亚人的故事，因而记得做人要有同情心的那些学生最有可能停下来帮助那个跌倒在地的人。我想，我们当中的大多数人都会同意他们的回答。事实上，上述两个因素没有多大影响。“我们都会想到给处在危难之中的人们伸出援助之手者，最可能的人莫过于是心里想着撒玛利亚人的人，但是，撒玛利亚人并没有大幅度提高人们的助人行为，”达利和巴特森总结道，“事实上，有几个以撒玛利亚人的故事为话题的学生在匆匆赶路时是从受害人身上跨过去的。”问题的关键在于那个学生是否要匆忙赶路。需要匆忙赶路的那一组，有 10% 的人停了下来，而有几分钟空闲的一组里 63% 的人停了下来。

换句话说，这个研究表明，一个人的信仰和思想在指导行动的过程中并不像行为发生的具体环境所施加的影响那样重要。一句“噢，你要迟到了”会让一个通常懂得同情别人的人漠视别人的痛苦，从而在那样一个特定时刻里把他变成了另外一个人。社会流行潮，从根本上说，正与这种转变过程有关。当我们试图使一种思想、一种观念、一个产品为别人接受，我们实际上是在改变我们的听众，虽然是从小的方面，但却是很重要的方面在改变他们：我们在感染他们，用我们的气势席卷他们，使他们渐渐放弃敌意，慢慢接受。这个目的可以通过特殊人群，即那些有着非凡人际关系的人的影响力来实现，这就是个别人物法则；这个目的可以通过改变交际的内容、通过使传递的信

息浅显易记，从而牢牢地扎根于人们的头脑，直至最后变成行动，这就叫做附着力因素法则。我认为这两种法则从直觉上都说得通。同时我们需要记住，尽管那个事实看来违反了我们心中对人性的某些坚信不疑的观点，但大环境下细微之处的变化仍然对引爆流行潮起着重要作用。

这不等于说在解释我们的行为时心理状态和个人阅历不重要。在那些有过暴力行为的人中，存在心理障碍或者生活背景复杂的人占很大的比例。但是，有实施暴力的倾向和真正实施暴力毕竟有天壤之别。犯罪行为，相对来讲，是少见且畸变的行为。一个人要犯罪，必定会有额外的、其他事情的促使，即一个人由于遇到麻烦才会实施暴力。环境威力法则认为，那些诱发人们不良行为的因素可以是非常简单、微不足道的日常生活中秩序混乱的信号，如公共场所乱涂乱画和乘车逃票现象等。这一观点对我们具有非常重要的启发作用。前面提到的性情决定论，即认为暴力行为的起因永远是那些“带有攻击性、反社会行为的人”，或者“有心理缺陷的超人”，或者是不能得到某种满足，或者基因中存在邪恶的种子。说到底，这是对犯罪行为最被动的一种理论认识。而这一理论认为，如果你抓到了罪犯，可以帮助他弃恶从善，给他吃“百忧解”（Prozac）药，让他接受治疗，帮他改过自新。但不管怎样，你很难事先阻止他犯罪。对治理犯罪的陈旧认识，使人们专注于预防犯罪的措施：例如，给门加锁，以期缓阻入室盗贼，但是可能促成盗贼另图邻室；给罪犯多判刑，以减少他们为非作歹的机会；搬到

郊区去住，尽可能地远离犯罪。

然而，一旦你理解了环境的重要性，理解了环境中那些具体、相对细小的因素可能成为人们的行为引爆点，那么你原来的失败情绪就不复存在了。环境里的引爆点是我们可以改变的东西：毕竟，我们可以修好破碎的玻璃窗，可以洗净墙壁上的脏东西，可以改变所有可能诱发犯罪的导因。犯罪现象不仅能够被我们了解，更可以被我们制止。这个问题还涉及更广泛的范围。朱迪 · 哈里斯颇具说服力地论证了孩子成长过程中，同龄人的影响和社区中人们的影响胜过了家庭影响。例如，对少年犯罪和中学生辍学率的研究表明，那些虽然家庭环境不好但社区环境好的孩子，往往比虽然生长于良好家庭但社区环境糟糕的孩子更有出息。我们花了那么多时间强调家庭影响的重要性和强大威力，乍一看这种结论似乎是不可能的。但事实再明显不过了，稍有常识的人都不难把它和环境威力法则这一理论联系在一起，因为正是该理论认为，孩子的行为和成长会受到外界环境的巨大影响，受到周围社会、物质环境的影响。我们走的街道、接触的人，都对我们的为人处世产生巨大的影响。最终，并不只是严重的犯罪行为容易受到环境的暗示，人们所有的行为都会。听起来虽然怪异，但如果思考一下斯坦福大学关于监狱的实验研究，再想一想纽约地铁实验，就不难得出结论：可能在清洁的街道或地铁里比在肮脏的街道或地铁里更容易做个行为端正的人。

“在这种情况下，你只好动武，”枪击事件发生几天之后，

戈茨极度痛苦地打电话给他的邻居迈拉·弗里德曼，“你不可能有正常的思维，甚至你的记忆也不正常了。你就像受了刺激，你眼前所看到的东西实际上也变了。你的视野变了，你的各种能力都不同了。”戈茨继续说道，“邪恶而野蛮……你要是堵住一只老鼠，一定会宰了它，对吧？我当时的反应就邪恶而野蛮，像一只被堵住的老鼠，企图反击。”

当然了，他采取了野蛮而邪恶的举动，因为他当时被堵在鼠洞里，无路可走。

Tipping Point

第五章

环境威力法则（II）：150，一个神奇的数字

要发起大规模的流行潮，首先要发起许多小规模的流行潮。无论是畅销书的朗诵会，还是企业生产的基本单位，发起小规模流行的团队最有效的人数不得超过150人。

意外畅销的小说

1996年，丽贝卡·韦尔斯出版了《丫丫姐妹会的神圣秘密》(*Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood*)一书。她做过演员，还是一个剧作家。这本书的面市算不上是文学界的一件大事。韦尔斯在此之前还写过一本书，名叫《处处祭坛》(*Little Altars Everywhere*)，曾在她的家乡西雅图引起一阵小小的偶像热。但她毕竟不是丹妮尔·斯蒂尔或者玛丽·希金斯·克拉克[①]。书出版后不久，她在康涅狄格州的格林威治郡举办了一个朗诵会。当时听众有7个人。朗诵当中，她不时胡乱地评论一通，赞扬居多。结果，她的书（仅精装本）就售出多达15 000册。

一年以后，《丫丫姐妹会的神圣秘密》出了简装本，第一次印刷的18 000册在面市的第一个月就全部售光，超出了人们的意料。初夏，简装本的销售量已达30 000册。韦尔斯和她的编辑都开始意识到，奇特、美妙的事情将要发生了。“我在书上签名，一群一群的妇女聚拢过来，六七个人聚在一起，然后让我

① 二者均为美国著名小说家，畅销书作家。——译者注

随便在书的哪个地方签名，一签就是3~10本。”韦尔斯后来回忆道。韦尔斯的编辑黛安娜 · 雷韦朗去找她的促销人员，说该是开展广告活动的时候了。于是，他们在《纽约客》杂志的目录页买下一块篇幅做广告。结果，在一个月的时间里，售书量翻了一番，达到60 000册。在国内巡回举办朗诵会时，韦尔斯注意到听众的人员组成在发生变化。“首先，我开始发现母亲们和女儿们来了。女儿么，都是40出头或将近40的年纪；妈妈们呢，则是在二战期间读中学的那一代人。然后，是三代人一起来，20多岁的人也来了。再后来呢，这真让我高兴，十几岁的孩子和五年级的学生也来了，虽然这是在很久之后了。”

《丫丫姐妹会的神圣秘密》还没有被列为畅销书，那要等到1998年2月，经过48次印刷、突破250万册时，她才能登上排行榜。如果重要的妇女杂志有文章介绍该书，或在电视节目中亮相，韦尔斯就能成为名人，然而，全国的媒体还没有开始关注。但是，由于口口相传，她的书已经开始流行了。“对我来说，转折点可能是在加州北部，简装本出来后的那个冬天。”韦尔斯说，“那次的朗诵会一下子来了780多人。”

《丫丫姐妹会的神圣秘密》为什么会风靡起来？回想起来，答案似乎非常简单。书本身写得非常优美感人，描写的又是友情和母女之间的感情。它娓娓道来，让读者手不释卷。还有一个原因，韦尔斯自己是个演员，她在全国各地的朗诵会上，与其说是朗读，不如说是在表演，用高超的技巧扮演着书中的每一个人物，韦尔斯是一流的推销员。然而，这里还有第三个不

那么明显的原因，与流行潮的最后一条法则有关。《丫丫姐妹会的神圣秘密》的成功是对环境威力法则的肯定，更具体地说，它证明了某一特定因素举足轻重的作用，即某一群体在社会流行潮中起到了关键作用。

最有效的团体

从某种程度上看，道理非常明显。去电影院看过电影的人都知道，某个电影好不好，从涌入电影院的观众的多少可以窥见一斑：无论是喜剧片还是惊险片都只有在人流如潮的电影院中才显得更具戏剧意味、更激动人心。心理学家的说法与此非常相似：如果让人们在人群中推理或做出决定，他们得到的结论与他们独处时做出的回答截然不同。一旦我们成为群体中的一员，我们都容易感受到来自身边众人的压力、社会规范和任何其他形式的影响，正是这些至关重要的种种影响裹挟着我们加入到某个潮流中去。

你是否曾经思考过宗教运动的兴起。通常我们认为那是像使徒保罗、比利 · 格雷厄姆、杨百翰（Brigham Young）等传教士的超凡魅力影响的结果，但其实任何新兴意识形态的传播都要借助于群体力量。在 18 世纪末和 19 世纪初，卫理派教会运动在英国和北美方兴未艾，19 世纪 80 年代的五六年时间里，卫理教会的追随者人数从 22 000 猛增到 90 000。但是，卫理教的创始人，约翰 · 韦斯利可根本不是他那个时代最具魅力的牧

师。这项荣誉属于乔治·惠特菲尔德，他是个颇具魅力的演说家，据说，他曾经施展口才让本杰明·富兰克林捐款5英镑，而众所周知，富兰克林是从不去教堂的。韦斯利也不是约翰·加尔文和马丁·路德之类的伟大神学家，他的天才之处在于组织能力。韦斯利在英国和北美到处演讲，在露天向成千上万人布道，但是，他不仅仅布道，他还在每个小镇停留一段时间，把那些最积极热心的追随者组织成宗教团体，再把这些团体细分成20人左右的班组，要求皈依者们每周集会并且严格遵守行为准则。如果有人没能遵守卫理教的准则，就将被驱逐出组。换句话说，这是一个代表一定意义的宗教小组。

韦斯利的一生都不停地穿梭于各个宗教小组之间，每年要骑马走过4 000英里的路程，各处宣讲，加强卫理教的道宗信条。他是一流的联络员，他是个了不起的保罗·里维尔。不同的是，他不是一个人与其他许多人建立起联系，而是一个人与许多小组建立起联系，这看起来区别不大，但却很重要。韦斯利懂得，要想使人们的信仰和行为发生根本的变化，而且要让这种变化能够持续存在，并成为更多人效仿的榜样，就必须建立一个社会团体或组织，在这个团体或组织里人们可以互相交流、实践或培养自己的这些信念。

我想，这一点也有助于解释《丫丫姐妹会的神圣秘密》能够风靡起来的原因。《丫丫姐妹会的神圣秘密》第一次登上畅销书排行榜是在北加州独立书商的排行榜上。北加州，如韦尔斯所说，正是在那里第一次有七八百人参加了她的朗诵会。《丫

丫姐妹会的神圣秘密》开始流行正是在那儿。为什么会这样？雷韦朗认为，旧金山地区是全国读书小组文化最浓厚的地区之一，而从一开始，出版商就把《丫丫姐妹会的神圣秘密》定位在“读书小组阅读书目”中，说这是一部情感细腻、情节随着人物发展、多层面揭示情感问题的小说，引人深思、有讨论价值。于是，许多读书小组蜂拥购买。前去参加韦尔斯小说朗诵会的妇女大多是读书小组的成员，他们不仅帮家人和朋友代买该书，还为小组的其他成员代买。由于读书小组阅读讨论该书，它变得更加令人难忘。毕竟，你和好朋友一起阅读、讨论过的书籍当然记得更清楚、理解得更深刻。它成了一种社交体验、谈话主题。《丫丫姐妹会的神圣秘密》根植于“读书小组”这样一种文化，促成了后来更广泛的口头传播直至最后的流行。

韦尔斯说，在朗诵会结束后的提问时间里，听众中有人告诉她：“我们在同一个读书小组里已经两年了，但在我们读了你的书之后，发生了些变化。小组成员之间的关系越来越像是朋友了。因为有人告诉我，他们开始一起去海滨或者在各个成员的家中聚会。”妇女们开始按照书中描写的那样组成自己的姐妹团体，还把她们的照片拿来让韦尔斯签名。韦斯利的卫理教在英国和美国之所以能形成燎原之势，也是因为他不停地穿梭于各个宗教小组之间，这样每个小组都能接受到他的信息，并能得以强化。《丫丫姐妹会的神圣秘密》的流行与此非常相似，从一个读书小组到另一个读书小组，从一个姐妹组织到另一个姐妹组织，从一个小说朗诵会到另一个小说朗诵会——有一年的

时间韦尔斯停下所有工作，在全国各地做此类活动。

《丫丫姐妹会的神圣秘密》一书和约翰·韦斯利给我们的启示就是，思想或观念的传播可以通过无数小型的、组织严密的群体来实现。但要得出这一结论，仍有几个问题尚待回答。比如，"群体"这个词，可以用来描述每件事：从一支篮球队到卡车司机工会，从一对度假的夫妻到共和党。如果我们想要发起什么潮流，要达到可以流行的程度，什么规模的"群体"才最有效呢？有什么简单可行的办法来区分哪个群体能够真正成为社会的权威群体，哪个群体不可能有多大影响力呢？事实证明，办法是有的，那就是150法则。而且，这是个非常令人不可思议的例证，绝妙地佐证了环境在社会流行潮形成过程中所发挥的作用。

150 法则

认知心理学里有一个概念叫做"通道容量"（the channel capacity），是指我们的大脑在接受某些信息时具有的记忆空间。例如，假设我随意地给你弹奏几个不同的音调，让你用数字辨别出来。如果是特别低的调，你用1来表示；如果是中调，你用2来表示；高的就用3表示。试验的目的是看你能坚持多长时间来辨别越来越多的不同音调。那些能够完美把握音高的人可以不停地做下去，你给他们弹奏几十个不同的音调，他们也能准确无误地分辨出来。但对于我们大多数人来说，这个游戏

就难多了。多数人把音调分出6个档之后就要出错了，会把不同高低的调划分到相同的一档里。这一试验结果惊人的一致。如果我弹奏5个非常高的调子，你有可能分得清；如果是5个非常低的调，你仍有可能分得清。但你想想看，如果把这些高高低低的调同时一次弹给你听，你会以为能把它们分成10档吗？你做不到，你仍然会习惯了似的把它们归成6档。

这样一种自然的局限会在许多简单的试验中反复出现。再比如，如果我让你喝20杯冰茶，每一杯里都放了不同数量的糖，让你根据甜味来分档。你也就能区分六七杯的量，然后就开始出错了。或者，我在你面前的屏幕上非常快速地闪动圆点，然后让你数清你看到了多少个，你能够准确看清的最多也就7个，剩下的就只好猜了。心理学家乔治 · 米勒在他著名的《神奇的数字7》(*The Magical Number Seven*)一文中这样总结道："或许是因为后天学来的，或许是我们神经系统的结构决定的，我们似乎生来就受到某种局限，使我们的通道容量保持在这样一个大致的范围。"这就是电话号码有7位数的缘故。普林斯顿大学研究记忆的乔纳森 · 科恩说："贝尔想让一个号码里尽量多包含一些数字，因为这样电话的数量才能有保障，但是又不能长得人们记不住。"如果电话号码达到8位甚至9位，就会超过人们的通道容量：就是说，会出现更多错误的号码。

也就是说，我们人类一次只能加工这么多信息。超过了某个界限，就无能为力了。我在这里描述的是智力容量——我们加工信息的能力。但是，如果思考一下，你就会清楚地知道，

还有一个情感容量。

比如，花点时间，想想你认识的人里面哪些人的死真正让你感到被击垮了，列出一个名单。你写出来的名字很可能在12个左右，这是做过该调查的人列出数目的平均数。心理学家把名单中的名字叫做我们的同情群体（our sympathy group）。为什么这个群体不能再大点儿？部分是由于时间的关系。仔细看看你的同情名单上的那些人名，你就会意识到他们都是你平日里投入关注最多的人——或者电话联系，或者天天见面，或者思念和牵挂。如果你的名单比这个长一倍，比方有30个名字，那么肯定是你花在每个人身上时间和精力也要减半，你还会觉得跟他们每个人都那么亲近吗？恐怕就不会了。做某人最好的朋友对你投入的时间的要求可以很少，但除此之外，你要付出许多感情，对一个人深切的关心可能让人心力交瘁。在介于10人和15人之间的某一点，我们就会感到难以承受，正如太多的调子我们就无法区分了。人类大脑的构成方式决定了我们可以具有的功能。进化论生物学家S·L·沃什伯恩曾经写道：

> 人类的进化大多发生在农业出现以前，那时人们的活动常常以很小的群体为单位，基本上彼此相识。因此，人在生理上进化出了一种适应环境的机制，尽管过去那种环境现在大部分已经不存在了。人们渐渐对个别一些人、短距离范围以及某些时间段感觉强烈，而这一切对于今天人们的生活仍然非常重要。

然而，也许最有趣的自然极限还是我们所称的“社会通道容量”。英国人类学家罗宾 · 邓巴对此做出了最有说服力的解释。邓巴从一个非常简单的现象人手。在所有的动物中，包括猴子、黑猩猩、狒狒和人类的灵长类大脑容量最大。更重要的是，人类和其他灵长类的大脑中叫做“新皮质”的那个部分，按哺乳动物的标准衡量是相当大的，正是大脑的这一区域主管复杂思维和推理。

多年来，关于新皮质部分为何会负责思维和推理这一问题，科学家们争论不休。一种理论认为，我们的大脑之所以进化了是因为灵长类祖先很早就开始了较为复杂的食物采集活动：并非只是简单地吃青草、树叶，而是开始采集水果，而这需要较强的思考能力。因为要找到果子必须走得更远，这样就在头脑中逐渐形成了地图，还需要考虑果子成熟的时间，为了吃到果肉还要懂得削皮等等。该理论的问题在于，我们无法据此把脑的大小和灵长类的饮食特点对应起来。有些灵长类动物食草，但是脑子比吃果子的同类动物还大；同样，有的动物需要走很远觅食，可是大脑皮层却比较小，而待在家里等食吃的动物其大脑却比较大，所以食物理论说不通。那么究竟什么与大脑的大小相关呢？邓巴认为，是动物生活群体的大小。如果你去观察灵长类的任何一个种类，每一种猴、每一种猿，就会发现，它们与之生活的群体越大，它们的平均大脑新皮质层就越大。

邓巴认为，脑的进化，也就是变大，是由于要应付更大的交往圈子。如果你的圈子有 5 个人，你需应对 10 个单独的关

系：你和圈子里的另外4个人，加上其余4个人相互之间的6个双边关系，这才算你了解了圈子里的每个人。你必须了解所处群体的人际动态，在不同的人当中保持关系的某种平衡，让别人高兴，还要安排好自己的时间和精力等。如果你所处群体的人数是20个，那你要应对的是190个双边关系：19个和你直接有关系，加上171个其他人之间的相互关系。群体的大小只是增加了5倍，为了了解所处群体中其他成员你需要处理的信息量却增加了19倍。也就是说，圈子人数稍微多一些，就意味着社交和智力负担明显的增加。

所有灵长类动物中人类交往的圈子最大，因为只有我们人类的大脑才足够大，可以应付那么复杂的社会模式。事实上，邓巴发明了一个对大多数灵长类动物都适用的方程式，在该方程式里，他加入了某个动物属种的新大脑皮质比率：即新大脑皮质相对于大脑的比值。就可以根据这个方程式推算出某种动物所能拥有的活动群体最大值。在这个方程式里输入智人（现代人）的新大脑皮质比率，得到的数值是147.8，约等于150。“150这个数字似乎代表了我们可以与之保持社交关系（你能够知道他们都是谁、和你是一种什么程度的关系；或者说，你和这些人交往的程度达到了如果你未被邀请却恰好碰上他们在一起喝酒，但你不会因此而感到难堪的程度）的人数的最大值。”

邓巴对人类学文献进行了梳理之后，发现150这个数字时常蹦出来。例如，他查阅了有确凿史实记载的有关文献，考察21个不同的原始狩猎族社会：从澳大利亚的瓦尔比利族到新几

内亚岛的图阿德族、格陵兰岛的安玛萨利克族和南美洲火地岛的昂纳族等，发现他们村落的平均人数为148.4。

军事组织也显示了同样的规律。“多年的经验使得军事组织者粗略地摸索到了规律：能够有效实施战斗设想的组织单位不能超过200人，”邓巴这样写道，“我怀疑，这不仅仅是后方的将军们如何运筹帷幄的问题，因为尽管第一次世界大战以来通信技术有了飞快发展，但作为基本战斗单位的连级的规模始终那么大。相反，倒是那些战争的规划者们，经过了几个世纪的不断摸索，似乎领悟到：作为最有战斗力的组织单位，它的人数不能再多了，否则很难使成员达到彼此熟悉默契的程度，从而成功地协同作战。”当然了，不是说指挥更大的军事单位就不可能了，但更加庞大的单位要求更复杂的等级划分、规章制度和各种措施来保证它的凝聚力和战斗力。如果是少于150人的组织，邓巴则认为，也有可能取得几乎相同的效果，“如此规模之下，由于存在着人与人的直接接触和个人忠诚因素，命令才得以执行，不守秩序的行为才得以控制。规模再大，这些就变得不可能了。”

还有一个例子，说的是一个宗教组织，叫做“胡特兄弟会”(Hutterites)。他们几百年来一直在欧洲过着自给自足的农耕生活，在20世纪初该兄弟会发展到了北美。胡特兄弟会［他们有着与阿米什教派（Amish）、门诺派（Mennonites）教徒一样的传统］有着严格的制度：每当聚居人数发展到150人的规模时，他们就把它分成两个，再各自发展。“把数量控制在150人以下

似乎是管理一个人群的最佳和最有效的方式。”胡特兄弟会的领袖之一比尔·格罗斯在斯波坎城外的一处聚居地对我说，“当人数太多，超过了这个数，互相之间就陌生了。”这一点，显然不是胡特兄弟会从现代心理学学到的，因为他们遵循这个规律已有几百年了，但是他们的解释与邓巴的理论完全相符。到了 150 这一点，事情就会发生改变，虽然无法说清楚这种现象，但它却确确实实地存在，它一夜之间就改变了那个团体的性质。

“在比较小的群体中，人们的关系要密切得多，如果你希望看到一个组织有序的成功团体，人们之间的紧密团结极为重要，”格罗斯说，“如果人数太多，人们没有那么多共同的工作可做，共享的东西也没有那么多，彼此就会变得陌生，紧密的关系也就不复存在了。”格罗斯是有感而发，他亲身经历了胡特派信徒聚居地如何达到那个神奇的数字，并目睹了之后发生的变化。“一个群体一旦达到那个规模，该群体内部就会开始形成新的宗派。”他打着手势，表示分裂，“一个群体分裂成两三个派别，这是人们最想要阻止发生的情况。但如果真的发生了，这反而是分支出去的好时机。”

在本书里，我们已经看到外部环境的微小改变能给我们的行为带来的巨大影响。清除墙壁上的涂鸦，结果那些可能发生的其他犯罪也突然停止了；告诉神学院的学生他该抓紧时间，结果他一下子对很明显正在遭受不幸的路人视而不见了；150 法则表明群体规模的大小也是一个可以产生重大影响的微妙的环境因素；在胡特兄弟会这个例子里，人们本来友好相处，遵

守共同的道德规范，当人数稍稍发生变化，人们竟突然变得陌生疏远了。总之，一旦跨越那条界限，那个引爆点，人们的行为就开始不同了。

如果我们想要群体成为思想传播的孵化器，就像前面提到过的《丫丫姐妹会的神圣秘密》和卫理教会，我们必须把群体的人数控制在150以下，150是一个引爆点。如果超过了，群体统一观念、一致行动的能力就会出现结构上的障碍。如果我们打算在贫穷的社区创建学校以成功地反击周围街区的道德败坏，150法则告诉我们，最好先多建几个小一点的学校，而不是一个或两个大规模学校。150法则还告诉我们，教堂的召集人、社交俱乐部的成员或者任何一个团体活动的组织者，如果指望大众与你怀有共同的理想，就必须认识到追求大规模的危险性。跨越150这个数字似乎只意味着一个小小的变化，而实际上它产生的结果却与之前有天壤之别。

最能说明问题的可能是特拉华州纽瓦克的戈尔公司。这是一家投资数百万美元的私营高科技公司，生产戈尔牌防水织物、格莱德牌洁齿线、计算机专用电缆绝缘材料和各种各样的专业编码磁带、过滤带、汽车内胎、半导体、药物及医疗器械。在戈尔公司，没有头衔一说。干活的人戴的胸牌上只写着名字，名字下面一律是“同事”，不管他挣多少钱、担负多大责任或者在公司里干了多少年。那儿的人没有老板，只有负责人“师傅”关注着大家的利益。那里没有管理编组表、没有预算和详尽的战略规划。工资薪水由集体讨论来定。公司的总部是一座朴素

的红砖房。主管人员的办公室不大，布置得简简单单，室外的走廊也很窄。大楼的拐角处多为会议室或公共休息室，没有谁的办公室显出优越。我去拜访戈尔公司的一位职员鲍勃 · 昂，他在公司下属的位于特拉华州的一家工厂工作。我试图让他说出他在工厂里的职位，结果他就是不说。我想，既然人家让他来接待我，那他一定是个高层管理人员了。但我看他的办公室也不比别人的大。他的胸卡上面同样写着“同事”。好像他也没有秘书，至少我没有看到。他的穿着与其他人也没有什么两样。在我的一再追问下，他咧开嘴一笑，但只说了一句：“我是管闲事的。”

简单地说，戈尔是家非常特别的公司，有表述得很清楚的管理指导思想。作为一家大型的、地位牢固的公司，它努力做得像刚刚起步的小企业那样。大家都认为这种努力极其成功。无论是商业专家列出的人们最愿意为之工作的美国公司名单，还是咨询师谈到的拥有最佳管理的美国公司，戈尔都榜上有名。它的员工流动率仅是该行业平均水平的三分之一。它连续 35 年赢利，其增长率和独具新意的高利润生产线让同行企业羡慕不已。戈尔成功地创造出一种团结向上的小公司文化氛围，但它却发展壮大成一家拥有几千员工和 10 亿美元资产的大公司。他们究竟是怎么做到呢？他们遵循了 150 法则（当然还有其他原因）。

已故公司创办人威尔伯特 · 比尔 · 戈尔当然同样不是因为受了罗宾 · 邓巴理论的影响，与胡特派信徒一样，他是在不断的实践和摸索中领悟出来的。“我们发现，人数一达到 150，

事情就有些不对劲了。”几年前他对一个采访者说过，于是由150名员工组成的小工厂就成了公司的发展目标。对公司的电子部门来说，这意味着工厂的面积不能超过50 000平方英尺，因为要容纳150人或多一点，只需要那么大的建筑物。

“有人常常会问我如何制定长期规划，”昂说，“我就说，很简单，我们在停车厂留出150个车位，如果有人开始把车停在草坪上了，我们就知道该建新厂了。”那个新厂不必离得很远，在戈尔的家乡特拉华州，有三家工厂，彼此离得都不远。事实上，公司在特拉华州和马里兰州方圆12英里的范围内就有15家工厂。厂房各有特色，这样每个厂子可以有自己的文化发展空间。“我们发现停车场能把各工厂分隔开来，”一位名叫伯特·蔡斯的老职工告诉我，“要去另一家工厂，你就得鼓起精神，穿过停车场，那可是件费力的事情，所耗费的精力不亚于你在停车场找到自己的车，然后再开上5英里的路程所需要的精力。大家在各自的工厂大楼里工作能感受到许多自主性。”

随着戈尔近几年的壮大，公司不断地经历着分割和再分割。别的公司遇到这种情况，可能会在主工厂大楼之上加盖附加建筑，增加生产线或者增加轮班工作时间，但戈尔总是把单位划得小了再小。我访问戈尔公司的时候，他们刚刚把戈尔太克斯服装部门分割成两部分，以使规模控制在150人以下。更加面向时尚的消费产品，如靴子、背包和徒步旅行用具的生产与消防员和士兵服装等的制服生产分开，另立门户。

我们不难看出这样一种组织结构与戈尔不同寻常的、形式

自由的管理风格之间的联系。邓巴所描述的小型群体成员之间的联系根本上说是一种同伴压力：即大家彼此熟知因而别人对你的看法显得就很重要。他说，记住，我们的公司是军事组织的基本单位，不多于 150 人。“因为每个成员都认为自己该为公司出力，接触的方式是一种人对人的直接接触，所以命令可以更好地得到执行，不规矩的行为会有所收敛。”比尔 · 格罗斯在谈到他所研究的胡特派聚居地时，也曾这样说过。

他们看到的内部分歧越来越大就是成员之间的那种纽带关系弱化的结果。戈尔不需要通常的中层和高层的管理，因为小型群体里的那种小范围内的随意的人际关系更能提高工作效率。“如果我们工厂效率低下、效益欠佳，我们要承受的来自同类兄弟工厂的压力，是不可想象的。”公司的一名老员工吉姆 · 巴克利告诉我，“在小团队里，大家彼此都认识，来自同伴的压力远比老板的概念更有威力，这威力能大出许多许多倍。人们都不想让别人对自己失望，就是这样。”巴克利说，在较大的、传统规模的工厂里也可能感到同样的压力，但是只能是在工厂的某几个部门。戈尔公司的优势在于产品的设计、制造和销售这一系列过程中都需要全体人员的周密参与。

“我刚刚从位于新泽西的朗讯科技公司回来，”巴克利告诉我，“在那家工厂他们生产手机电池，还有诸如第 95 号州际公路两旁通讯箱使用的电池等产品。我在那里待了一天。他们有 650 个人，顶多是生产人员认识几个设计人员，仅此而已。他们不认识任何销售人员、售后服务人员、产品研究和开发人员，

他们也不知道这一系列的工序里其他部门的进展情况。我说的压力是指，销售人员和生产人员彼此了解对方的工作，想得到顾客产品订单的销售人员可以直接找到一个他认识的生产人员并告诉他，我需要那份订单。这里的两个人，一个生产产品，一个要把产品卖出去。他们可以碰面、可以讨论，这就是我说的同伴压力。在朗讯，你看不到这些。在生产领域，他们有150个人，他们工作关系密切，由于大家都想成为最好的、最有创造力的员工，因此也会产生同伴压力。但是在这一部门之外，就没有任何压力了，因为他们不认识其他部门的员工。你去餐厅吃饭，很少见到人们围坐在一起。感觉真的不同。”

巴克利这里指的是团结的好处，让关系繁杂的企业员工共享一种关系的好处。我想，心理学有一个重要概念能够更清楚地说明这个意思。那就是弗吉尼亚大学的心理学家丹尼尔·韦格纳所说的“互动记忆”(transactive memory)。我们谈到记忆，并不是就指储存在头脑中的观念、印象和事实，我们记忆的很大一部分是储存在大脑以外的。我们多数人特意不去记忆我们需要知道的电话号码，但是我们却记得到哪里去查那些电话号码。或者我们记住411，这样我们可以随时查号。我们也不会去记忆巴拉圭或其他特别不起眼的小国的首都。费那劲干吗？买个地图集，这类信息都储存在那儿。可能更为重要的是，我们要与别人一起储存信息，夫妻之间很自然地会这样做。

例如，几年前，韦格纳曾对59对情侣进行了记忆测试。他们至少都约会了3个月。一半的情侣被允许继续交往，而另一

半则被拆散，另分配给一个不认识的新伴侣。韦格纳让所有的被试者阅读 64 句话，每一句话里都有一个有下划线的词，例如，“米多利是一种日本瓜酒”。读过之后，要求被试者把记住的尽量都写下来。毫不奇怪，那些彼此相识相知的比互不相识的记住的多得多。韦格纳据此证明，互相熟悉的人之间会无形中产生一种联合记忆系统——互动记忆系统，这一系统建立在对哪个人更适合记忆哪些事情的了解之上。“人们常常把人际关系的发展理解为一个相互公开自我的过程，”他这样写道，“尽管把这一过程演绎为人与人之间的相互展示和彼此接受会更富于浪漫色彩，但我们仍然可以把它理解成互动记忆的先兆。”互动记忆是构成亲密关系的一部分，韦格纳认为，正是这种互动记忆能力的丧失致使离婚变得痛苦。“变得压抑和认知功能失常的离婚者可能正在忍受失去外部记忆系统的损失。他们原本可以通过讨论来达成某个共识，原本可以依赖对方的记忆储存，但是现在，这一切都不复存在了。失去了互动记忆，人就像失去了大脑的一部分。”

在一个家庭中，这种分享记忆的情况更加明显。我们当中的多数人一次只能回忆起一小部分日常细节或者家庭的过去。但是，潜意识里我们都知道到哪去寻找答案，去问爱人把钥匙放哪儿了，去问 13 岁的儿子如何操作计算机，或者去问妈妈我们童年的故事。更重要的是，每当需要记忆时，我们都清楚该由谁来记。这样，家庭里就出现了个人专长。13 岁的孩子成了计算机专家，不仅仅是因为他在电子设备方面有着特别的才能，

或者他经常使用电脑，还因为每每有关于家庭电脑的事情，很自然地，都是由他来负责。慢慢地，他在这方面就变得越来越专长。如果家里有个儿子会安装电脑软件，你又何必去关心自己如何安装呢？人的脑力是有限的，因此我们只专注于我们做得最好的事情。女人们往往在抚养孩子方面是“行家”，即使妇女在社会上有自己职业的现代家庭中也如此。女性在孩子的出生和最初的育儿任务中付出最多，因而在关于抚养孩子的问题上就更多地依赖女性，最初的情形导致后来更多的责任，直至最后，孩子的智力开发也成了女性的责任，而在这一过程中没有人要刻意如此。“每个人如果都肩负其所在群体认同的特定职责，每个领域都尽可能少安排几个行家来负责，而不是根据具体情况随机布置给哪个人，如此长期下去，就一定会有更高的效率。”

当吉姆·巴克利说，在戈尔公司工作“是另一种体验”时，他指的是戈尔具有高效的组织性互动记忆。例如，一个员工这样描述小工厂里“彼此认识”的含义：“不仅仅是你知道某人，而是你熟悉他，因而了解他的技术、能力和为人，也就是了解他喜欢什么，在做什么，想做什么，擅长做什么，而不是说他是不是个好人。”这个员工说的就是互动记忆的心理前提：熟知某人，了解他的知识范围，相信他在自己专业领域里的能力。这是一种在组织层面上的信任和亲密关系的再创造，与家庭中完全一样。

当然，如果你负责一家纸巾公司或者是制作螺栓螺母的公

司，那就无所谓了，并不是任何公司都需要有如此密切的人际关系。但对戈尔这样的高科技公司，这种整体记忆系统就显得至关重要了，因为它保持市场优势靠的是创新能力、对市场需求及种种顾客要求快速做出回应的能力。具有这样的整体记忆系统，公司就能高效运转：任务可以很快完成，问题能得到迅速解决，一个部门的员工得以接触其他部门的员工并借助他们的专门技能完成自己的职责。在朗讯，负责生产的 150 人可以形成自己的记忆网络。但是如果他们像戈尔公司一样，工厂里的每个人都是互动记忆系统的一部分，研发人员与设计人员相熟，设计人员与生产人员相熟，生产人员又与销售人员相熟，那么公司的效率将有多大提高呢？“我们与人提起此事，他们的第一反应就是‘伙计，那不乱套了吗？没有明显的权威机构你还能干成什么事呢？’事实是，没有乱套。这根本就不是问题，”伯特 · 蔡斯说，“外人很难理解。了解员工的专长带来的好处，就是知道应该去哪里咨询最好。如果了解别人的情况，你就能做到这一点。”

简而言之，戈尔公司创造的是一个有序的机制，这种机制能让新的观念和信息在整个组织内部轻易传播开来，可以由一个人带动一群人，一群人一下子带动起整个组织。这再次体现了遵循 150 法则的好处，因为你可以利用记忆的纽带和同伴的压力。如果戈尔公司针对单个员工来传递新观念和新信息，这就困难得多，正如丽贝卡 · 韦尔斯的例子所表明的那样，如果参加她朗诵会的读者不是一起去而是独自前往，该书要流行起

来就不太容易。如果戈尔公司把每个人都放在一间大房子里也不会发生作用，为了能够把某一个特定的公司理念传达给每一位员工，戈尔必须把自己分割成小规模的半自治组织。这是流行浪潮现象中的矛盾之处：为了发起一场大规模的流行潮，你得首先发起许多小规模流行。丽贝卡 · 韦尔斯说，当她的书开始风行时，她意识到真正火暴起来的不是她自己，甚至不是她的书，那不是某种事物的流行，而是成千上万不同的人的流行。这些流行的中心就是那些围绕《丫丫姐妹会的神圣秘密》结成的各个读书小组。“那时我开始意识到，这些女人已经建立了自己的姐妹关系群，与其说是与书结成了关系，倒不如说是她们相互之间结成了关系。”

第6条：更多顶尖内幕资讯加微信 b58766

Tipping Point

第六章

个案分析：流言、运动鞋和转变力量

“云中漫步”这个品牌的推广得益于兰姆西斯前卫的广告设计。他们在掀起流行潮中既做革新者又做信息传播的中间人，他们修改、渲染和吸纳年轻人文化中的前卫思想，使之为大多数人接受。

引爆流行的广告设计

滑板运动中有一个动作叫“云中漫步”。运动员从坡道上起滑，落地之前双脚离开滑板，在空中夸张地迈一两大步。这是传统溜冰项目中的经典动作。所以，当两位企业家在20世纪80年代中期决定生产面向滑板运动的运动鞋时，他们将自己的公司命名为“云中漫步”[①]。考虑到当地流行青少年海滩溜冰运动，公司把总部设在圣迭戈。开始时，公司生产帆布鞋，使用的颜色和图案都很大胆，云中漫步一时间成为时尚的同义词。公司还生产专业羊皮制溜冰鞋，厚厚的鞋底和填充得饱满的鞋帮几乎和滑板一样坚硬——至少刚开始时是这样的。溜冰者对这种鞋特别着迷，他们会反复地洗刷鞋子，然后再开车碾过去，试探鞋子的质量。那时，云中漫步公司非常酷，它资助职业滑板运动员，激起了大众对溜冰项目的一阵狂热。几年之后，公司就创建了一份年利润1 300万美元的产业。

公司可以这样一直发展下去：这是一种低水平的平衡状

① Airwalk，美国最著名的街头品牌之一。——译者注

态，客户虽然不能算多，但都是很忠诚的老客户。但云中漫步的创办者可并不想就这样算了，他们想让自己成为一个国际品牌。于是20世纪90年代初他们改变了方针，重新规划了商业运营方式，重新设计了鞋的款式。他们扩展了产品的范围，不仅局限在溜冰鞋，还有冲浪运动鞋、滑雪运动鞋、山地自行车运动鞋、赛车运动鞋，并且资助这些项目的所有运动员，云中漫步成了动感、新潮生活方式的代名词。为了迎合自己的青年顾客，他们雄心勃勃地开始了一项基层营销活动。他们说服富洛克（Foot Locker，美国著名运动品牌销售商）同意试销自己的运动鞋；他们让另类摇滚乐队在演出时穿他们的产品。或许更重要的举措是聘用兰姆西斯（Lambesis）这家规模不大的广告公司来重新制定他们的营销策略。在兰姆西斯公司的指导下，云中漫步公司利润大增。1993年它的销售额是1 600万美元，到了1994年就达到了4 400万美元，1995年一跃达到1.5亿美元，1996年增至1.75亿美元。鼎盛时期，在一家大型市场调研公司调查的全世界青少年最喜爱品牌企业排行榜上，云中漫步名列第十三位，在运动鞋排行榜上名列第三位，仅次于耐克和阿迪达斯。可是不知什么原因，仅仅在一两年之内，云中漫步就在南加州的海滩上站立不稳。20世纪90年代中期，公司的颓势被引爆，开始一蹶不振。

目前为止，引爆点一词一直用来解释流行和流行的法则。保罗·里维尔的经历、《芝麻街》、纽约的犯罪、戈尔的员工，每个例子揭示了一条流行法则。但是，我们日常生活中遇到的

问题和情况并不总能清楚地体现流行法则。在此，我们来考察一下那些不那么直接、明显的问题，看看如何运用内行、联系员、附着力因素、环境威力来解释它们。

比如，为什么云中漫步会突然盛行。简单的回答是：因为兰姆西斯帮其设计出了富有创意的广告。

最初的时候，预算不足，广告人查德·法默创造性地设计了一系列夸张的形象，那是许多单张照片，上面的人穿着云中漫步运动鞋，用怪异的动作向人们显示他的名牌鞋。有一张照片，一个年轻人穿着云中漫步运动鞋在理发店理发，鞋子放在了头上，鞋带像辫子似的垂下来和头发混在一起，理发师正在为他修剪。还有一张是一个身穿皮衣的女孩，手里举着光洁得可以照人的云中漫步牌运动鞋当镜子，正在抹口红。这些广告照片出现在公告牌、建筑工地的墙壁和杂志上。

随着云中漫步公司的不断壮大，兰姆西斯开始让广告走入电视。在其中一则早期电视广告中，摄像机镜头在卧室的地板上扫过，从满地随手丢下的衣物上匆匆掠过，最后定格在床下。空气中弥漫着床垫上下震颤发出的声音，镜头从床下移出，于是人们看到一个装扮得有点让人眼花缭乱的年轻人，手里拿着云中漫步运动鞋，在床上跳上跳下，想打死天花板上的一个蜘蛛。所有的广告都非常直接，目的就是要吸引全世界的年轻人。整个广告细节丰富，非常引人入胜。广告塑造的都是富有活力的有点极客（geeky）特质的反英雄角色，他们以一种非常含蓄的方式引人发笑。

这是了不起的广告设计，在此之后，许多公司竞相模仿，希望也能够“酷”一回。但是兰姆西斯广告策略的高明之处还不在于人们所看到的，云中漫步之所以流行起来，完全是因为它的广告设计与流行法则相符合。

中转员的关键作用

要理解兰姆西斯的做法，最好的办法恐怕还是借助被社会学家称之为“扩散模型”（the diffusion model）的概念，对流行的观念、产品或创新进行详细、系统的考察。

最著名的扩散研究要算是20世纪30年代布鲁斯·瑞安与尼尔·格罗斯在艾奥瓦州格林尼县所做的玉米杂交种子的分析了。新的玉米种子是1928年引进的，在各方面都比农民们几十年前用的种子要好，但是农民们并不能一下子就接受了。到1933年为止，布鲁斯·瑞安所研究的259位农民当中，只有几个人开始试用新种子。到了1934年，有16人加入进来。1935年，又有21人加入，接着又有36人，随后的一年突然多了，先是61人，然后又有46人、36人、14人、3人，直到1941年259位农民全部用上了新种子。用扩散研究的语言来讲，在20世纪30年代初最早开始尝试使用杂交种子的少数人叫做“革新者”，是些敢闯敢干的人；受到他们影响的后来稍稍多一点的那些人叫做“先期采纳者”，他们是族群当中的观念引领者，他们有想法，受人尊敬，在观望和分析那些革新者

的所作所为之后才开始效仿；1936年、1937年和1938年跟上来的大批农民叫做“早期大多数”和“晚期大多数”，他们凡事都要深思熟虑。没有那些受人尊敬的农民的率先尝试，他们不会贸然做任何事；他们接受了种子，最后影响到那些“落后者”——最保守的一群人，他们从来看不到改变的急迫需要。如果我们把这一过程用图形表示出来，恰好就是一个流行潮的曲线图——缓慢地开始，慢慢爬升（“先期采纳者”们开始试用种子），然后是骤然上升（大多数农民开始跟着效仿），最后上升势头减缓（那些“落后者”稀落地加入）。

这里的信息也就是新种子，非常具有感染力和吸引力。毕竟，一个农民只有在经历了春种和秋收以后才可以亲眼看到新种子是如何优于旧种子的。很难想象这样一种革新会不成气候，但新观念的传播在许多情况下是内涵微妙之处的。

杰弗里·穆尔，一位商业顾问，曾经援引高科技的例子来说明，在首创时尚和思潮的那些人和最终接受别人首创的大多数人之间存在着巨大差异。这两群人可能在口头信息传播的连续体上彼此相连，但是他们之间沟通得并不是特别好。革新者与先期采纳者，这两群人是空想家，他们想要革命性的改变，以使自己同竞争者们从素质上区别开来。他们会购买全新的技术，即使技术还有待完善、质量有待证明或未来价格有可能下降也毫不犹豫。他们拥有自己的小公司，他们刚刚起步，所以敢于冒较大的风险。相反，“早期大多数”们拥有大公司，他们必须考虑如何使各种变化适应他们公司原有的复杂格局以

及与供应商和批发商的关系。“如果说空想家们的目标是寻求大的突破，那么实干家的目标则是能有部分改进——一种渐进的、可度量的、可预见和有把握的过程。”穆尔这样写道，“如果他们要安装一个新产品，他们就想知道别人尝试的结果怎样。在他们的词汇里，冒险是个贬义词，完全不意味着机会和兴奋，只是时间和金钱的浪费。如果需要，他们也会冒险，但他们会首先布置好安全网，然后再小心翼翼地去避过那个险滩。”

穆尔认为，先期采纳者与早期大多数的态度是毫不相容的。任何改革创新都不会毫不费力地从一群人传播到另一群人，他们中间有距离、有空隙。高科技产品常常只能抵达先期采纳者，因为没有什么方法使那些先期采纳者理解和接纳的观念也能够为早期大多数理解和接纳。

穆尔的书关注的完全是高科技。但毫无疑问，他的理论同样适用于社会上的其他流行现象。就说暇步士鞋吧，曼哈顿市中心的几个年轻人在发现了暇步士鞋之后，重新穿上了该款皮鞋，因为这个牌子意味着过时、庸俗和 50 年代。他们之所以要穿这款鞋正是因为没有别人会穿。他们要寻找的时尚就是一种革命宣言，他们为了把自己和别人区别开来而乐于冒险。但是我们大多数人，不管是属于早期大多数，还是属于晚期大多数，都不愿意去发表什么革命宣言或者冒时尚之险。暇步士是如何跨过那段距离和空隙的呢？兰姆西斯公司在盛行滑板运动的南加州接到了一种鞋的广告案，他们的任务是让它火暴起来，并

且吸引全世界的青少年——甚至是那些未曾玩过滑板的孩子，那些不认为滑板运动有多酷的人，那些不需要宽鞋底、不需要在空中玩杂耍的人。这可不是件容易的事，他们又是怎样做的呢？如何使原本只有酷少年才会做的个性、另类事情被主流社会接受？

我认为，正是在这里，联系员、内行和推销员的角色起到了重要作用。在关于个别人物法则那一章里，我已经探讨过他们能够使流行潮真正盛行的特殊才能。不过在这里我们仍然可以具体地考察一下他们的作用，是他们使改革创新得以克服距离和空隙上的问题。他们是中转员：把高度专业化的观念和信息转换成普通大众能够明白的语言。

得克萨斯大学的马克 · 阿尔珀特教授，我把他称之为内行，是可以亲自到你家帮你安装、修理或操作复杂软件的那种人；汤姆 · 高是一个典型的推销员，选择了晦涩难解、鲜为人知的税法和退休方案领域，但经过他的一番演绎和解释，他的客户就从情感上接受了那些东西；洛伊丝 · 韦斯伯格是个联系员，她属于好多不同的领域——政治、戏剧、环境保护、音乐、法律、医药等等，她所做的一件重要事情，就是做不同社会领域之间的中间人。

兰姆西斯公司有个关键人物叫迪 · 迪 · 戈登，是原市场调研部门经理，她认为年轻人当中不时兴起的时尚潮流所经历的过程也是相同的。革新者尝试新事物，然后，相当于内行、中间人或推销员的某位青少年注意到并且开始效仿，“那

些孩子使得事物变得容易被主流社会的人们接受。他们看到孩子的怪异行为之后，他们会稍加变通，跟着效仿，然后稍加修改，使之更加可行。也许有个孩子卷起牛仔裤腿，在屁股周围贴上胶带，因为他是学校里骑车送信的。好了，这一切被中转员们看在眼里，但他们不会用胶带，他们会去买维克罗尼龙搭扣[①]。我们再来看看娃娃衫（baby-doll T-shirt）的流行过程：一个女孩子开始穿缩水的T恤衫，而且她去玩具反斗城[②]买芭比T恤（Barbie T-shirt）来穿。其他人就说，那样很酷哦。但是他们可能不把T恤衫改得那么小，也可能不会让芭比图案出现在T恤上。他们看到那个穿着芭比T恤的女孩后会说，有点儿怪，但是我改一改就行了。于是娃娃衫就开始流行起来了。”

对这种转变过程的最详尽的分析恐怕来自对流言的研究，因为流言应该算是所有社会信息中最具传染性的了。

社会学家戈登·奥尔波特在他的《谣言心理学》（*The Psychology of Rumor*）一书中提到，1945年夏天，日本二战投降前夕，一位中国教师在缅因州度假。他随身带着旅游指南，指南上说，在当地的某个山顶上可以把乡村美景尽收眼底，于是，他就在一个小镇停下来打听方向。这次问路引发了后来的种种流言。人们开始传说：一个日本间谍登上山头拍照。“在这

① VELCRO，美国维克罗公司是一家生产维克罗牌钩和尼龙粘扣的一家历史悠久的企业。——译者注

② Toys R Us，美国第二大玩具销售商。——译者注

个谣言中，简单朴素的事实构成了‘真相的核心’，”奥尔波特写道，“这一事实从一开始就在三个方面受到扭曲。”

首先，整个事件被简化了，了解这一事件的真正含义所需要的细节都被省略掉了。奥尔波特指出，谣言中没有提及“这个外来者在向当地人询问路线时谨慎和彬彬有礼的样子；外来人的真实国籍并不清楚；一路上这个外来者竟然不怕别人猜疑他的真实身份”。

其次，事件被渲染夸大了。保留下来的细节变得更加具体了。一个男人变成了间谍，一个亚洲长相的人被当成了日本人，观赏景色变成了搞间谍活动，那位教师手里的旅游指南变成了照相机。

最后，这中间发生了同化吸收（assimilation）的过程。整个事件通过传播者的添枝加叶变得比较符合逻辑了。“一个休假的中国教师对于当时大多数农场主来说是相当陌生的概念，因为他们不知道一些美国的大学也会聘请中国学者来讲学，并且可以享受假期。因而这一陌生的情况不可避免地要被纳入人们原有理解事物的参照框架中去。”那么，当时的参照框架是什么呢？在1945年，在缅因州的乡村，几乎每家都有个儿子或者亲戚什么的参与了当时的战争，所以这件事情要说得通，就只能把它放入战争的背景当中去。于是，亚洲人就成了日本人，指南就成了照相机，旅游观光就成了间谍活动。

心理学家发现，在谣言的传播过程中，这种对事实的歪曲是普遍存在的。有研究人员做过记忆试验，让受试者读一

篇故事或者看一幅图形，看完之后回去。隔了几个月以后，让他们叙述读过的内容，大家无一例外都严重扭曲了原来的故事和图形，除了几处细节其余都被省掉了。但是，同时有些细节也被渲染夸大了。在一个经典例子当中，给受试者看的是被三条线分割的一个六边形，线上有七个相同大小的圆。几个月以后，一个受试者记得的是由两条线分割开的一个正方形，图形的边上排列着 38 个小圆圈。“记忆中的任何图像和故事都有朝着受试者熟悉的生活倾斜的倾向，以便回应他的情感和生活，这一点非常明显，” 奥尔波特写道，“在寻求意义的过程中，受试者会压缩或填充内容，以此来获得更加完美的‘格式塔’（Gestalt）——一个更完美、更简洁、更有意义的闭合结构。”

转变威力就是指这个意思。内行、联系员和推销员在传播思想的过程中所做的就是省掉那些细枝末节，夸张某些细节，从而使得信息本身具有更深的意义。如果哪个人想要发起什么流行潮，不管是某一品牌的鞋还是某种行为方式或者某一软件，他必须聘用我们所说的联系员、内行和推销员这样的人，也就是说，他必须找到某个人或某种方法，把革新者的意图转变成我们这些普通大众能够明白的语言。

超级中介商

我在本书的前面谈到过巴尔的摩市的毒品和性病问题，问

题的解决过程就是成功应用这一策略的绝好例证。在巴尔的摩，因为许多社区里有大量的瘾君子，所以每周几次派出大篷货车到市中心贫民区的某些街角，车上备有上万支干净的注射器。这么做的目的是要鼓励那些瘾君子们把用过的旧注射器交上来，以换取一个免费的干净注射器。原则上，针头以旧换新是防止艾滋病的好方法，因为很多情况下，艾滋病的传播是由感染了艾滋病病毒的针头引起的。但略微想一下就能看出这种做法的局限性。首先，那些瘾君子本来就不是讲究整洁和安全可靠的人，怎么能保证他们会主动地定期到大篷车处换取干净注射器呢？再者，大多数海洛因吸毒者一天之内就要用坏一个注射器，少说也要注射五六次，直到针头钝得无法再用。这样算起来，得准备多少注射器才够呢？一周才来一次的供应车怎么能应付得了24小时都在吸毒的瘾君子呢？如果是星期二来了，到星期六他用完了又该怎么办呢？

为了弄清针头以旧换新工作开展得究竟如何，约翰·霍普金斯大学的研究人员从20世纪90年代中期开始跟车研究，他们与交回旧注射器的人交谈。结果让他们大吃一惊。他们原以为瘾君子们把自己用过的旧注射器拿来换新的，而通过静脉注射毒品的人买新的针头就像你我买牛奶一样：店开着的时候去选购一周的用量。可实际上是，有那么几个瘾君子每周背着鼓鼓囊囊装有三四百支旧针头的背包来换新针头，这明摆着不是他们自己能用得了的。这些人换回干净的注射器，在街上一元一支地卖出去。换句话说，供应货车成了注

射器批发商了。那些人——超级中介商——成了真正意义上的零售商，他们在街道和毒品注射场所游逛，拣拾用过的废针头，然后靠出售换来的干净针头过着寒酸的生活。刚开始，该计划的协调人还打算重新考虑一下。他们真的希望纳税人资助针头以便瘾君子们继续吸毒吗？后来他们意识到，自己已经无意之中找到了解决该计划中原有局限性的办法。“现在的运作方法要好得多，”约翰 · 霍普金斯大学公共卫生学院的教师汤姆 · 瓦伦特说，“有许多人在星期五和星期六晚上注射毒品，这样的时间不可能有干净注射器出售，在毒品注射场所里更是不可能。瘾君子们出门前不可能还理智地想一想自己有没有干净的注射器。而这些超级中介商恰好在瘾君子们需要的时候出现了，他们提供及时的 24 小时服务，而且无须我们花一分钱。”

跟车的研究人员中有个叫汤姆 · 琼格的，他常常会拦住那些超级中介商并对他们进行采访。他的结论是，那伙人代表了非常特殊的一个群体。“他们都是些人头很熟的人，”琼格说，“他们对巴尔的摩的里里外外都非常熟悉，他们知道到哪里能得到什么样的毒品和什么样的针头，街道就像他们的家一样熟。我得说他们都是相当有能量的人，他们交际广泛。应该说他们背后的动机是金钱或经济因素，但是他们身上又确实存在着乐于助人的品格。”

这听起来是不是有点耳熟？那些超级中介商是巴尔的摩市毒品世界的联系员。约翰 · 霍普金斯大学研究人员做的就是利

用那些超级中介商来掀起一个反毒品浪潮。如果让他们带动一些和他们一样精明、关系多又无私利他的人，上街分发避孕套或者宣讲瘾君子们迫切需要懂得的卫生知识又会怎样呢？那些吸毒者在能够拯救他们生命的机构之外孤独无助地生活着，而那些超级中介商恰好显示出他们在医务工作者和吸毒者之间的沟通能力，他们显然具备那种把卫生知识转变成吸毒者可以接受的语言的能力。

兰姆西斯公司的营销策略

兰姆西斯广告公司就是要向云中漫步公司提供同样的服务。很显然，他们无法一下子就找到相应的内行、联系员和推销员，他们是一个很小的广告代理机构，却试图发起世界范围内的广告战。不过他们可以掀起一个流行潮，让自己在其中扮演中继转换员的角色，即做革新者和其他人的中间人。如果这项任务完成得好，他们就可以修改、渲染和吸纳年轻人文化中的前卫思想，使之为大多数人接受。他们就可以同时扮演联系员、内行和推销员的角色。

兰姆西斯做的第一件事，是启动一项家庭市场调研计划，面向云中漫步希望征服的年轻人市场。要想把革新者的观念转变成为主流社会可以接受的语言，首先需要知道革新者的观念是什么。

兰姆西斯为此聘请了迪 · 迪 · 戈登。戈登曾经在匡威运

动鞋公司工作过。她很引人注目，具有一种不张扬的智慧。她住在好莱坞山（Hollywood Hills）上一幢铺着长绒粗呢地毯、墙上刷着粉饰灰泥的现代化寓所，位于麦当娜和阿尔道斯·赫胥黎（Aldous Huxley）二人的旧宅之间。她的品位善变得令人难以置信：说不定是星期几，她会突然迷恋起一个不知名的hip-hop乐队，或者彼得·塞勒斯的一部旧影片，或者一个新的日本小电器，或者是某种白色调让她不知为什么突然认定了非常酷。

戈登还在匡威的时候，就注意到洛杉矶的白人女孩儿用墨西哥匪徒称做“打老婆装”（wife beater，一种纯白的贴身背心）的那身打扮来装扮自己：吊带式平胸女背心，内衣的带子露在外面，短裤长长的，无跟圆筒短袜和淋浴凉鞋。“那时我就对她们说，这样的打扮将会很流行的，”戈登回忆说，“穿它的人太多了，我们得生产淋浴凉鞋。”于是，他们把匡威运动鞋的鞋底换成凉鞋底，结果一下子售出500 000双。戈登有第六感，她知道到哪些街区、酒吧或俱乐部或者到伦敦、东京、柏林去发现最新的装扮和最新的时尚。有时，她来到纽约大街上，几个小时地坐在那里观看苏活区和东村人行道上的行人，看到什么不寻常的就拍下来。戈登就是一个内行——她了解我们称之为酷的那种难以捉摸又无法解释清楚的东西。

在兰姆西斯公司，戈登发展了一批头脑灵活的年轻通信员，把他们派往纽约、洛杉矶、芝加哥、达拉斯、西雅图和世界各地（如东京和伦敦等）的大城市。他们扮演的角色就是20世纪

90年代初期在东村穿暇步士鞋的那些人，他们全部属于一个特殊群体：他们是革新者。

“这些青少年在某种意义上说是被社会抛弃的人，”戈登说，“不管事实是否如此，他们自己多少是这样认为的。他们总是感到自己与众不同，与社会格格不入。如果你问他有什么烦恼，这些喜欢开创新潮的孩子们会回答说细菌战或者恐怖主义。他们会选择去关注重大事情，而大多数普通青少年往往为体重增加、祖父母的去世和自己在学校的成绩而烦恼。在那些喜欢开创新潮的人当中有更多的实践主义者，他们更富激情。我就是要寻找一个完全独立的人，一个把自己和众人区别开来的人，一个与同龄人看上去不同的人。”

戈登对这个世界有着执著的好奇心。“很巧，我碰到了一个看上去特正常的家伙（Joe Regular Guy），”她继续说道，“我看见他在一个俱乐部听一支硬核乐队的演出，我就对自己说，我的天哪，那家伙在这儿干吗？我完全被吸引了，于是，我走上前去对他说：嗨，你是真喜欢这个乐队呀。怎么了？你明白我的意思吗？我对什么事情都感兴趣。如果我见到这样一个人坐在咖啡厅里，围着他的人都是蓝头发，我也会被吸引过去，因为，嘿，我会想，这样一个家伙在咖啡店里和一帮蓝头发的人在一起干什么呢？”

当戈登的通信员全部到位以后，戈登会一年两次、三次、四次地见他们，询问他们在听什么音乐、看什么电视节目、买什么样式的衣服或者有什么目标和抱负。得到的回答并不总是

一致的，需要解析，因为不同的地区流行着不同的想法。有时东部地区影响到西部，有时是西部影响东部。但从宏观比较来自奥斯汀的答复和来自西雅图的答复、西雅图的和洛杉矶的、洛杉矶的和纽约的，再观察上个月和这个月的变化，戈登就能够对全国的时尚和流行状况有个大概的把握。3 个月、半年或一年之后，再比较她的革新者与普通孩子在言行方面的异同，她就基本可以掌握哪些酷的东西又将流行起来。

"就拿男士化妆品这种男女不分的东西来说，那位柯特 · 科本[①]，"戈登说，"你知道他经常给自己指甲涂上神奇牌指甲油（Magic Marker）吗？我们最先在西北部见到这种情形，然后慢慢渗透到洛杉矶、纽约和奥斯汀，因为它们出现在各地激动人心的音乐舞台上，随后慢慢影响到其他地方。这历经了好长时间才为普通大众所接受。"

戈登的发现成了云中漫步商业计划要遵循的样板。如果她发现了新的时尚、观念或想法正有革新者在传播，公司就在云中漫步的广告中传播同样的理念。当 007 风靡全球时，兰姆西斯公司聘请 007 的导演拍了一系列的商业广告，全部是脚登云中漫步运动鞋的人物疯狂地躲避身份不明的恶人的镜头。当开创新潮的人们对乡村俱乐部文化表现出兴趣，并且开始穿过时了的 Fred Perry[②]和 Izod[③]高尔夫球上衣时，云中漫步公司用网

① 著名摇滚乐队 Nirvana 的主唱。——译者注

② 英国老字号的网球服品牌。——译者注

③ 英国知名休闲服品牌。——译者注

球材料生产了一种鞋，兰姆西斯公司印制的广告上就是一只扔到空中、被网球拍击中的鞋子。

“有时我们觉得未来的技术真了不起，”戈登说，“你问一个孩子他想发明什么，如果他真的能够发明他想要的东西，那生活简直太容易了。想一下，把头伸进泡沫里，按下按钮，然后梦想就成真了。因此，我们就要求云中漫步公司制作这种外底呈圆形、带有泡沫感的鞋子。我们开始把不同的材料——网丝、透气材料以及戈尔公司制造的特殊布料——混合叠放在一起。”看看云中漫步公司在那一关键时期的所有广告，就能完全了解那个时代年轻人文化中存在的各种时尚、他们的迷恋物和他们的兴趣所在，其中包括一部仅有30秒钟武打镜头的功夫片；一部“垮掉的一代诗人作品”的电视广告片；还有一部《X档案》[①]式的商业广告片，说的是一个青年驾车来到新墨西哥州的罗斯威尔市，结果他脚上的云中漫步运动鞋被外星人给掳走了。

这一策略如此成功，有两种解释。第一个非常明显，兰姆西斯公司在各种不同的、具有感染力的时尚还未成势的时候就抓住了它们。待到他们新设计的广告和产品准备就绪，那种时尚恰好就开始在普通大众中间流行起来。换句话说，兰姆西斯公司顺路搭便车，借助着社会上流行时尚的势头，让云中漫步运动鞋打入年轻人文化。“关键就在把握时机，”戈登说，“你要

① *X-files*，美国一部讲述外星人等超自然力量的电视剧。——译者注

追随开创新潮的人们，就要关注他们的言行。生产那些鞋子需要一年的时间，一年之后，如果你的预测正确，那么在恰当的时候普通大众就会完全接受这种时尚。所以，如果你看好未来的技术，如果你看到有很多时尚塑造者在很多城市购买那种在设计上讲究能最大限度发挥工作者效能的产品，比如鞋底好像安了千斤顶装置的鞋子，而且当你问他们想发明点什么，他们回答说未来能飞的汽车时，你就应该相信，半年到一年内，每个人包括他的祖母都会喜欢上那玩意儿。”

在这个过程中，兰姆西斯公司并不仅仅是被动的看客。他们的广告事实上也促成了他们在革新者身上发现的那些观念的传播。比如，戈登说，如果一件事没能超越开创新潮的某些人群而进入主流社会，那往往是因为那件事本身并没有深深地根植于文化中。“缺乏足够的提示，就无法从音乐、电影、艺术或时装里看出来。通常情况下，如果一个东西能火起来，你会在各处都见到蛛丝马迹，从人们喜欢的电视节目上，从人们想要的发明上，从人们喜欢的音乐里，甚至从人们喜欢穿的衣服里，真是无处不在。但如果一样东西流行不起来，你只需要在其中一个地方就能察觉到。”

兰姆西斯公司选择了某些理念，到处散播，同时他们在至关重要的信息转换工作方面做得非常出色。他们把它稍加改变就用上了。新潮小子们对乡村俱乐部文化浓厚的反讽性质有兴趣，于是兰姆西斯公司把广告制作得轻松有趣，他们把鞋子做成网球，这样就不显得那么极端了，而且趣味性很

强。新潮小子们也喜欢功夫片，于是兰姆西斯公司模仿功夫设计制作了一则广告，让穿着云中漫步运动鞋的男主角在滑板上打败会武功的坏蛋，兰姆西斯公司把功夫主题融入了年轻人的生活。

在度假的中国教师一例中，奥尔波特认为，真实的情形是当地人所无法理解的，所以他们才会编造出他们能够理解的一种解释，把那个学者说成是间谍。而且，为了使新的解释说得通，"与该解释相矛盾的细节就都被删掉了，并对某些细节进行了渲染从而能够符合新的主题，而且整个事件本身都被那些散布谣言的人群编造得完全可以纳入他们自己的思想和情感世界里。"兰姆西斯公司所做的也正是这些。他们从革新者们那里获取文化信号，就是那些普通孩子们看到了但是无法领悟的信号，然后加以删节、渲染，最后把他们融入比较浅显易懂的表达形式里。他们赋予那些信号以前所未有的独特含义，然后以鞋子的形式把新的意义包装起来。难怪 1995 年和 1996 年云中漫步运动鞋的"流言"传播得如此迅速。

引爆颓势的致命错误

云中漫步时尚潮持续的时间并不长。1997 年，公司的销售额开始下降。公司出现了生产问题，供货发生困难，甚至在一些关键产地，都不能满足学生重返校园季节时的需求量，那些曾经忠实的销售批发商也背叛了它。与此同时，公司失掉了一

直以来赖以成功的优势意识。

"云中漫步刚开始起步时，产品方向明确，富有创造性，非常前卫，"查德 · 法默说，"我们在市场上占据着引领潮流的地位，但是后来产品特质开始下滑。因为公司开始越来越多地听取销售人员的说法，产品一下子开始变得普通化了，看起来很大众化了——因为大家都喜欢大众化的营销策略。与我们交谈的那些焦点人物，他们仍然在谈论如何怀念云中漫步。人们最大的抱怨是：那么酷的产品到底怎么了？" 兰姆西斯公司的营销战略是要把先锋、新潮的品牌鞋推向大众，但突然之间，云中漫步不再是先锋、新潮的品牌鞋了。

"我们还犯了一个致命的错误，"云中漫步公司前任经理李 · 史密斯说，"过去我们采用了市场细分战略，那些规模小、独立经营的滑板鞋专卖店——全国一共有 300 家这样的小专卖店，正是靠着这些商店创造了我们的公司——拥有特定、排他的产品线。他们不想让我们的鞋出现在大商场里，于是我们就细分产品，我们对专卖店说，你们不必与大商场竞争。这样做的效果很好。" 专卖店里出售的都是专业运动鞋：有不同款式的、质地比较好的、加厚衬垫的、减震效果更好的、优质橡胶合成材料制成的、鞋帮比较昂贵的。"我们还有一个标志性的滑板运动鞋款式叫托尼 · 霍克[①]，看上去非常结实耐用，

① Tony Hawk，滑板运动有史以来最有名的选手。他发明的动作超过 80 个；他是第一个，到目前为止也是唯一一个成功做出腾空 900 度（滑板中可考证的最难动作）的人。——译者注

零售价仅为 80 美元。”而与此同时，云中漫步公司发放给基尼（Kinney）、钱普（Champ）或者富洛克（Foot Locker）的产品，[①]做工则没有那么精细，零售价仅为 60 美元。新潮小子的穿着必须与众不同，必须比其他任何人都独特，而一般的顾客则满足于穿和新潮小子一样的品牌。

可是，在鼎盛时期，云中漫步错误地改变了战略。公司不再向专卖店提供自己生产的鞋。“从此那些新潮小子不再垂青这个品牌，”法默说，“他们开始去自己喜欢的专卖店买自己的认为酷的鞋子穿，而且他们意识到其他人完全可以在杰西潘尼[②]买到一样的鞋。”于是，突然之间，兰姆西斯公司在为主流社会宣传主流产品时，流行结束了。

“我的部门经理曾经问过我究竟发生了什么事情，”史密斯说，“我告诉他说，你看过电影《阿甘正传》吗？傻就是傻人做的事情，那么，酷就是酷人的表现。酷品牌应该善待客户，而我们没有做到。我曾私下里允诺那些小专卖店，保证我们会给他们提供专卖产品，可是我们后来变卦了。这虽然只是开始，但在商业世界里，一切信息都有赖于口口相传。当我们越做越大时，我们本该更加注重细枝末节，以保持良好势头。所以当人们说，你们背叛了自己制造专卖产品的承诺，你们骗人，你们的产品已经开始大众化时，我们本可以说，我们没有。我们

---

① 基尼、钱普皆为美国运动品牌商店。——译者注

② 杰西潘尼（J. C. Penney），全球 500 强企业之一，是一家拥有百年历史的大型零售企业。——译者注

曾经拥有极为宝贵的品牌，但我们却一点一点地把它变得大众化了。一旦我们完全失掉了自己的拳头品牌，”他停了一会儿才说，“那会怎么样？你已经买了一双我们的鞋，为什么还要再买一双呢？”

Tipping Point

第七章

个案分析：自杀和吸烟流行潮

青少年自杀与吸烟的传染途径惊人的相似，只有知道了引爆这些不良现象的因素，才能找到有效对抗这两者的方法。

群岛上的自杀流行潮

不久之前，在南太平洋的密克罗尼西亚群岛上，17 岁的男孩西玛与他的父亲吵起了架，当时他正与家人待在祖父家中。这天，西玛苛刻而多事的父亲一大清早就把他从床上叫起来，让他去找一把用来砍面包树的竹制杠刀。西玛在村子里徒劳无功地找了好几个小时，还是没找到竹制杠刀，只好两手空空地回到祖父家中。西玛的父亲于是勃然大怒，他一边挥舞着一把大砍刀，一边责怪西玛让全家人饿肚子。他还对西玛吼道："滚出去，到别处去养活你自己吧！"

于是，西玛离开了祖父家，向自己家所在的村子走去。路上，西玛遇见了他 14 岁的弟弟，并向弟弟借了一支笔。两小时后，西玛的弟弟因为对西玛的去向感到好奇，便开始寻找西玛。弟弟回到无人的家中，从窗户向里窥视。在阴暗的房间中央，西玛一动不动地吊在绳索上——他已经自杀身亡了。他在遗书中写道：

> 现在我的生命马上就要结束了。今天对我来说，是悲哀的一天，也是饱受折磨的一天。但今天对爸爸来说，是

应该庆贺的一天。今天，爸爸把我赶了出来。谢谢你给了我如此少的爱，西玛。

我要向妈妈说再见。妈妈，您将再不会因为您的儿子而感到沮丧或烦恼了。我很爱您，西玛。

20 世纪 60 年代初，自杀在密克罗尼西亚群岛上是极为罕见的事情。但不知什么原因，自杀事件开始戏剧性地激增。每一年，自杀事件都以非常快的速度增长着，直到 20 世纪 80 年代末，密克罗尼西亚群岛上的自杀率超过了世界上的任何一个地方。在美国 15~24 岁的年青男性中，每 10 万人中有 22 人死于自杀；而在密克罗尼西亚群岛上，其比率高达每 10 万人中有 160 人，这一数字是美国的 7 倍多。这样的比率意味着自杀是司空见惯的事，哪怕是最琐碎的事也能引发自杀，如西玛就是因为父亲对他大吼大叫而轻生的。

在密克罗尼西亚岛自杀现象蔓延的情况下，这种事并非特例，群岛上的青少年会因为发现自己的女朋友移情别恋而自杀，或是因为父母不多给他们几元钱买啤酒喝而自杀。一名 19 岁的少年上吊自杀只是因为他的父母没有为他买一件毕业礼服，一名 17 岁的少年只因为他的哥哥责怪他弄出太多的噪音而上吊自杀。在西方文化中，自杀被看做是罕见、任意而为且深度病态的行为。但在密克罗尼西亚群岛上，这样的行为却以它独特的规则和标志，成了岛上少年青春期的一种仪式。

事实上，群岛上的所有自杀事件从本质上看都是西玛故事

的不同翻版。自杀身亡者几乎都是接近 20 岁、未婚、住在家中的男性青少年。引发自杀的原因无一例外都与家庭生活有关，即与家长或是女朋友起了纠纷。在这些自杀案例中，有四分之三的自杀者以前从未试过，甚至威胁过要自杀。自杀留言往往表达了一种自尊心和自我怜悯的受损，以及对遭受误解的抗议，而不是表达了一种抑郁的情绪。自杀举动按惯例会发生在周末的夜晚，在自杀者与几个朋友喝过一轮酒之后。大多数案例中，自杀者往往按相同的步骤行事，似乎有一套严格且不成文的礼仪来恰当地结束他们自己的生命。自杀者一般能找到一个僻静的地点或一间空房子。把带去的绳子做成绳索，但并不是按西方传统的上吊方法那样把自己悬吊在半空中，而是将绳索系在低处的树枝上，窗户上，或是门把上，然后将身体向前倾，这样身体的重量就使绳索紧紧地勒住脖子，造成血液无法流向大脑，意识逐渐涣散。最后，死于因大脑供血不足而引起的大脑缺氧。

人类学家唐纳德 · 鲁宾斯坦在其著述中写道，在密克罗尼西亚群岛，上述的自杀模式已深深扎根于当地文化之中。随着自杀人数的上升，自杀的念头逐渐传播，甚至在越来越年幼的男孩中散布开来，而且还改变了自杀这一行为本身的意味：使自杀从一件不可想象的事情变成了一件某种程度上可以接受的事情。鲁宾斯坦在自己一系列才华横溢的论文中，呈现了密克罗尼西亚群岛上的自杀流行现象。他论述道：

在密克罗尼西亚群岛某些社区里中，自杀观念广为传播：出现在当地原创的流行歌曲中，出现在密克罗尼西亚群岛电台的广播中，出现在T恤衫图案和高校围墙的涂鸦中。据一些曾尝试自杀的男孩们说，他们第一次看到或听到自杀是在他们8~10岁的时候，而他们尝试自杀的想法往往来自模仿或试验性的闹剧。例如，一名11岁的男孩把自己吊在屋里，被人发现时他已失去了知觉，舌头都伸了出来。事后，他解释说自己只是想“试”一下上吊。他说他并不想死，尽管他知道他在拿自己的生命冒险。

近来，特鲁克电台报道了几起类似的模仿自杀事件，而模仿自杀的男孩只有5~6岁。密克罗尼西亚群岛最近发生的几起青少年自杀身亡案例明显是此类试验的后果。由于自杀在这些社会团体中发生得如此频繁，以至于自杀这一行为本身对青年人来说，即使不是一件有吸引力的事，也是一件较为熟悉的事，而这一行为的致命性却显得微不足道。特别是对一些更年幼的男孩来说，自杀行为似乎包含着一种试验性的，甚至几乎是娱乐性的因素在内。

上面这段文字中，有些字句让人不寒而栗。自杀不应被看得如此微不足道，但真正令人感到恐怖的地方是自杀变得如此平常。现在我们面临着一场自我毁灭的流行潮，青年人的试验、模仿与反叛的精神导致了它的蔓延；现在我们也在进行着一场失去理性的运动，而不知什么原因它已成为青少年表达自我的

一个重要方式。不可思议的是，密克罗尼西亚群岛青少年的自杀流行现象在很大程度上与西方青少年吸烟泛滥的现象有相似之处。

放弃与香烟对抗

青少年吸烟是当代社会中严重而令人困惑的现象之一，没有人真正知道怎样对付这一现象，甚至不能说清这一现象到底是怎么回事儿。禁烟运动的主要思想是：烟草公司对青少年撒了谎，通过把吸烟表现得比实际情况更加诱人、更加无害，来引诱青少年吸烟。为了解决这个问题，我们重新规范了香烟广告，并制定了相关政策，因此烟草公司现在撒谎就难得多了。我们还提高了香烟价格，并推行了禁止向未成年人出售香烟的法律，希望这样能使青少年不易买到香烟。而且，我们还在电视、广播和杂志等媒体上大力进行公共健康广告，以此向青少年灌输香烟有害的概念。

然而，这一方法不怎么奏效。比如，我们凭什么认为，禁烟问题的关键在于要向人们推广香烟有害的知识呢？最近，哈佛大学经济学家 W · 基普 · 维斯克斯让一群吸烟者预算一下，如果一个人从 21 岁开始吸烟，那么平均寿命会减少多少年。他们猜的是 9 年，而正确答案是 6~7 年。烟民吸烟不是因为他们低估了吸烟的危害。而且，即使他们高估了吸烟的危险性，他们也照样会吸烟。同时，还有一个问题不甚明了，就是家长劝

阻青少年吸烟的告诫究竟有没有发挥作用。正如任何一位孩子正处于青春期的家长都会说的那样，青春期孩子独有的乖戾个性会导致这样一种似是而非的情况出现：成年人越猛烈地抨击吸烟，越多地向孩子灌输吸烟的危害，青少年就越想尝试吸烟。如果你回顾一下过去十年来吸烟的趋势，就会发现情况的确如此。在过去十年中，禁烟运动的声势是史无前例的浩大。然而，所有的迹象都表明，在青年人中的禁烟运动起了适得其反的效果。1993~1997 年间，高校学生吸烟人数占总人数的比率从 22.3% 增至 28.5%。1991~1997 年间，高校学生中吸烟者的人数上升了 32%。实际上，自 1988 年以来，全美青少年吸烟总人数已经超乎寻常地上升了 73%。近些年来，几乎没哪个公共健康节目因为缺少反烟斗争题材而无法办下去。

根据目前的状况，我们得到一个教训，即我们应放弃与香烟对抗的努力。问题的关键就在于我们以前寻找吸烟起因的方法没有多大意义，这正是密克罗尼西亚群岛上的自杀流行潮如此引人注目的原因，它与吸烟泛滥存在潜在的联系。密克罗尼西亚群岛的反常现象启发我们用另一种方式来理解青少年的吸烟问题。设想，如果引起吸烟的并不是市场环境下自然出现的合理规则，而是某种神秘而复杂的社会规则和仪式，就像主宰密克罗尼西亚群岛的自杀流行潮的力量那样，那么情况将会怎样？如果吸烟实质上是一种像密克罗尼西亚群岛自杀流行潮一样的时疫，它能怎样改变我们解决吸烟问题的方法？

自杀流行的引爆点

研究自杀现象的学者提出了一个重要观点，即在某些地方、在某种环境下，一个人轻生的行为可能具有传染性，自杀会引发自杀。

位于圣迭戈市的加利福尼亚大学社会学家戴维 · 菲利普斯是这一研究领域的先驱者。他已对自杀现象进行了大量研究，研究得出的结论一个比一个令人困惑，从表面看来也一次比一次更不可信。他研究的第一步是，将 20 世纪 40 年代末到 60 年代末这 20 年间所有刊登在国内几家最有名报纸头版上的自杀报道制成清单。然后，他将这些新闻报道与同期的自杀统计数据进行比较，他想知道这二者之间是否有联系。事实证明，二者确有联系。自杀事件一经报道，所报道范围内的自杀事件便立即增多。如果是全国性的报道，则全国的自杀率就会提高（玛莉莲 · 梦露死后，全国的自杀率在一段时间内上升了 12%。）。接着菲利普斯又用同样的方法把交通事故与自杀统计数据相比较，他把《洛杉矶时报》与《旧金山时报》中的头版自杀报道与加利福尼亚州的交通伤亡数据进行比对，他发现了同样的规律。在一起自杀案件被高度曝光后的第二天，交通事故中死亡的人数要比预计平均高出 5.9%；自杀报道两天后，交通死亡人数上升 4.1%；3 天后，高出 3.1%；4 天后，高出 8.1%(10 天后，交通伤亡率恢复到正常水平)。菲利普斯由此得出结论，人们自杀的方法之一是有意撞自己的车，而且这些人与那些用常规方

式自杀的人一样，容易受某件高度曝光的自杀事件影响。

菲利普斯所说的这种感染力是不合常理的，甚至不一定是有意义的。它不同于一场令人信服的辩论，而且要复杂微妙得多。“当我在路口等绿灯时，红灯正亮着，我有时会犹豫是否要在这时违反交通规则，穿越马路，”菲利普斯说道，“而如果某人这么做了，我也会这么做。这是一种模仿。我从某个正在做出越轨行为的人那里，获得了模仿这种行为的许可。这是一个有意识做出的决定吗？我不知道。也许将来我会仔细考虑有意与无意之间的区别。但现在我不清楚我们中的任何一人能否在自己的决定中正确分辨出，有多少是有意的，又有多少是无意的。人类做出决定的过程微妙而复杂，而且不易理解。”

菲利普斯认为，在自杀案件中，某位名人轻生的决定有同样的影响作用：这一举动无形中允许了其他人，特别是那些由于不成熟或精神上有疾病而易受暗示的人，做出和他们一样的越轨行为。“有关自杀的报道可以说是一则天然的广告，它宣扬了对你所处困境的一种特别的解脱方法，”菲利普斯继续说道，“你会发现，所有这些人之所以不快乐、优柔寡断，是因为他们的情绪受到了压抑，他们生活在这种痛苦中。不同的报道宣扬着对于这种痛苦的不同反应。比如说比利 · 格雷厄姆在那个周末发动了一场圣战，这是种宗教性的反应。如果有人在宣扬一部逃避现实的影片，这也是一种反应，而有关自杀的报道提供了另外一种选择。菲利普斯所说的“许可给予者”与我在第二章中提到的“推销员”所起的作用是一样的。就像汤姆 · 高通

过自己人格所具有的强大说服力而成为口头信息传播潮的引爆点一样，那些自杀举动受到大量报道的自杀者通过自己的身亡向其他人发出了自杀的“许可”，而成为自杀流行的引爆点。关于这种“许可给予现象”，令人最为迷惑之处却是它异乎寻常的针对性。

菲利普斯在对汽车意外事故的研究中，发现了一个清晰的模式：个人自杀身亡的报道能导致单辆汽车碰撞事故的增加，事故中的遇难者是司机；个人自杀而同时造成他人身亡的报道能导致多辆汽车碰撞事故的增加，事故中遇难者包括司机和乘客；有关青年人自杀的报道能导致更多起涉及青年人的交通伤亡事故；有关年长者自杀的报道能导致涉及年长者在内的交通伤亡事故的增多。上述模式已在许多场合下得到证明。例如20世纪70年代末，英国报道了以自我牺牲方式进行的自杀事件，此后的一年多内，引发了82起用自我牺牲方式的自杀事件。最初的自杀举动所给予的“许可”，换句话说，不是对所有脆弱者的一种普遍邀请，它实际上是一套极其详细的指示，专门针对那些生活在特定环境中、选择特定方式来结束生命的特定人群。它并不是一种姿态，而是一种语言。在20世纪60年代的另一项研究中，英国的一个研究小组对135名自杀未遂者进行了分析。这135个人都曾在一家中央精神病院接受过治疗。研究人员发现他们这个团体有很强的社会联系，他们中的许多人拥有同样的社交圈子。研究人员认为这一现象并不是巧合，而正是这一现象证明了自杀的实质是：同一社会亚文化成员之间通用的特有语言。这一论断值得我们引用作者的原文：

许多试图自杀的病人来自某个社会阶层，在这个社会阶层中，自我侵略通常被看做是传递某种特定信息的方式。在这个团体中，自杀这一举动被看做是可以理解的，而且与这一文化模式的其他部分是相符合的……如果情况属实，那么我们可以推断出：在某些特定情况下，处于困境中的某个人希望通过这种传递媒介，把他处于困境的信息传递给别人，而不必重新发明另外一种传递媒介……在“图谋自杀亚文化”中的个体能做出含有去行动含义的举动；他需要做的只是去执行这个举动。从本质上说，这个过程与某人开口使用某个词时的过程是相似的。

这正是密克罗尼西亚群岛上所发生的情况，只不过层次要深刻得多。如果将西方社会的自杀比做是一门粗鲁的语言，那么在密克罗尼西亚群岛上，自杀已成为一种表现力强得让人难以置信的交流方式。这种方式内涵丰富，有着许多细微差别，并且是由那些最有说服力的“许可给予者”来表达的。

鲁宾斯坦在著述中提到过密克罗尼西亚群岛上有一个叫艾贝耶岛的地方，在该岛上有一个团体，人数大约有 6 000 人左右，该团体里有一种奇怪的自杀模式。从 1955 年到 1965 年，整个岛上没发生过一起自杀案件。1966 年 5 月，一名因偷窃自行车而被捕的 18 岁男孩在监狱中上吊自杀了，但这个案子看起来似乎影响不大。随后，1966 年 11 月，岛上某个最富有家庭的后裔 R 自杀身亡。R 是个极其有魅力的人，他同时与两个女人来往，

并与她们中的每一位都有了一个刚满月的婴儿。由于无法在二者间进行取舍，R在浪漫的绝望中上吊身亡。在R的葬礼上，他的两位爱人第一次发现对方的存在，晕倒在他的墓前。

R死后3天，又发生了一起自杀事件。一名正面对着婚姻纠纷的22岁男子自杀了。他的死使岛上的自杀事件在一周内变成了两起，而在这个社会团体中，最近的一起自杀事件发生在12年前。岛上的医生写道："R死后，许多男孩梦见了他，并说他在召唤他们，让他们结束自己的生命。"在随后的12年间，又发生了25起自杀事件，其中大部分是集中在一定时间范围内发生的，一般在几周的时间内连续发生三四起。

1975年，一名来访的人类学家这样写道："一些自杀身亡者和一些企图自杀的人曾说，他们在幻觉中看到了一艘载着所有自杀身亡者的小船在绕着小岛航行。这些逝去者在邀请潜在的自杀者加入他们的行列。"一次又一次，R演绎过的主题不断地上演。一名高校学生在寄宿学校和在艾贝耶岛的家中各有一位女朋友。当他在寄宿学校的女友从学校回到家中时，这种两位女友共存的复杂情况在艾贝耶青年人亚文化中，立即成为轻生的背景。这名青年人在自杀留言中写道："向M和C（他的两位女友）献上我最衷心的祝福。和你们俩在一起的日子很快乐。"这就是他全部想说的话，因为他这一举动的背景早已被R建立好了。在艾贝耶自杀流行潮中，R成了引爆点，他扮演了推销员的角色，以自己的行为"复写"了追随者的行为。R的人格力量及其自杀所营造的氛围使他的举动成了别人的榜样，

而且这种影响在他死后数年丝毫未减。

吸烟流行潮中的个别人物法则

青少年吸烟现象也是以这样的逻辑关系发展的吗？为了发掘青少年吸烟背后的更多起因，我在几百人中开展了问卷调查，我让他们描述一下他们最早接触香烟的经历。这并不是一项科研调查，因为我所抽查的人没有代表性，他们大部分是 30 来岁的生活在大城市里的年轻人。而调查的结果令人震惊，因为这些人的经历惊人地相似。吸烟这一行为似乎总是和一段特定的童年记忆联系在一起的，而这种记忆生动、清晰、饱含感情。一位女士记得她小时曾那么地喜欢打开她祖母的钱包，每次她一打开，都能闻到一种“淡淡的温斯顿牌廉价香烟和皮革的气息，还混合着药房润唇膏和肉桂香口胶的味道”。另一个人回忆道：“坐在克莱斯勒轿车的后座上，一种无比美妙的硫磺和烟草的混合味道，轻轻飘出驾驶员的窗外，飘进我的鼻孔。”吸烟对个人来说几乎都会必然与一样东西相联系，那就是成熟。甚至对那些讨厌吸烟或认为吸烟是肮脏而危险的人来说，也是如此。吸烟语言与自杀语言一样，听起来惊人的一致。下面是两则童年回忆：

我妈妈吸烟，尽管我讨厌这一点，我讨厌烟味。但她有着纤长的手指和丰满略皱的嘴唇，唇上经常抹着口红，在她吸烟的时候，她看起来是如此的优雅、如此的漫不经

心，以至于我觉得毫无疑问有一天我也会吸烟。我妈妈认为不吸烟的人没有胆量。“能使你发臭，也能使你思考。”她总是一边说，一边颇为这句难听的话而得意。

我最好的朋友苏珊是一个英籍爱尔兰人。她父母与我父母不同。他们年轻、宽容而开明，他们在晚饭前就喝鸡尾酒。奥沙利文先生留着胡子，穿着高领套头毛线衣。奥沙利文夫人穿着不带后跟的拖鞋，穿着与她那乌亮的黑发相衬的黑色衣服，慢悠悠地走来走去，显得体态苗条。她画着很深的眼影，肤色偏棕色。在她精心修过指甲的手上总是晃着一支长得危险的香烟嘴儿。

这就是吸烟的通用语言，和自杀通用语言一样，含义丰富、富有表现力。在这场吸烟流行潮中，同样也有引爆点人物、推销员和许可给予者。一次又一次，回应调查的人都描述这样的情景：总有一个特定的个人，以极其相同的方式，让他们见识了吸烟。下面是几个例子：

在我9岁或10岁的时候，我的父母接来了一位到家庭打工的英籍女留学生，她叫玛吉。她将与我们共度一个夏天。玛吉当时大概20岁，十分性感，常在坎贝尔家的游泳池里穿着比基尼泳装。由于她能穿着比基尼倒立，因此她在当地成年男子中十分出名。而且据说她有一次跳进水里时，比基尼的上半部分脱落了。因此无论她什么时候跳进水里，卡彭特先生都会潜入水下。玛吉吸烟，而我曾经请

求她让我抽一口烟。

我结识的第一个吸烟小孩是比利。我们在五年级时成了朋友，那时在我们新泽西州的市郊小镇上，开始形成所有主要的等级划分，如乡下佬、前卫、老板等。比利简直太酷了，他是孩子中最早与女孩约会、最早抽香烟和吸吗啡、最早喝酒精饮料、最早开始听迷幻音乐的。我甚至记得我们曾一起坐在楼上他姐姐的卧室里——他的父母离婚了（这也是我们中间最早的），而且他的妈妈从来不在家——在一张感恩而死乐队[1]的唱片封套上挑选大麻种子一事……这件事之所以吸引我是因为它代表坏事，它代表成熟，以及它能让你立即变成为另一个人。

在我记忆中，第一个吸烟者是个叫帕姆的女孩。我认识她时我们正在读十年级，我们一起在长岛的格雷特奈克区乘坐校车。我记得当时我觉得她酷极了，因为她一个人住在公寓里（当时在格雷特奈克公寓的并不多）。帕姆看上去比她的真实年龄15岁要成熟得多。我们曾一起坐在巴士的后部，往车窗外吐烟。她教我怎样吸气，怎样把一件男式衬衫系在腰间而显得酷，怎样涂唇膏。她还有一件皮夹克。她的父亲很少在家。

有许多证据表明，烟鬼的人格中存在共同之处。英国权威心理学家汉斯 · 艾森克认为有烟瘾者与不吸烟者可以根据十分

① 感恩而死乐队（Grateful Dead），美国知名迷幻摇滚乐队。——译者注

简单的人格分界线来区分。据艾森克说，典型的烟鬼一般性格外向，这类人具有以下特点：

> 喜爱交际、喜欢聚会、交友广泛，需要与人交谈……他渴望兴奋，喜欢碰一碰运气，凭一时冲动行事，而且一般是个容易冲动的人……喜欢不断地活动和做事情，有闯劲，容易发脾气，他不能有效地控制情绪，而且他并不总是个可靠之人。

自艾森克奠基性的论述之后，无数研究得出的结论已使吸烟者的“形象”丰满起来。烟瘾大的人比不吸烟者的性冲动显得更强，他们性成熟得早，对性有更强的“需求”，而且他们对异性有更强的吸引力。例如，不吸烟的19岁白人女大学生中，有15%有过性行为，而在吸烟的19岁白人女大学生中，这一比例高达55%，据艾森克调查，男性的情况也是如此。吸烟者在心理学家所谓“反社会”指数中，排位比不吸烟者要高得多，他们倾向于做出更多的不良行为、更加反叛、更富有反抗性。他们会做出轻率的判断，冒较大的风险。有成员吸烟的家庭平均要比无成员吸烟的家庭多消费73%的咖啡和一到两倍的啤酒。有趣的是，吸烟者似乎比不吸烟者更忠实于自我。戴维·克罗在论文《为什么吸烟》(*Smoking: The Artificial Passion*）中也谈到了这一点。心理学家在他们称为“撒谎”的测试中，插入了一些确定无疑的论断——如“我说的不都是真话”或者“我有时对我的配偶态度冷淡”等——如果接受测试

者连续否认这些论断，那么他们就被认为不够真诚。吸烟者在这些测试中表现得比不吸烟者更加真诚。克罗写道："理论上说，他们对别人缺少敬意，又容易蔑视别人，这两点使他们相对来说不太在乎别人如何看待他们。"

当然，这些衡量标准并不适用于所有的吸烟者，但作为吸烟行为的预兆，它们非常准确。一个人烟抽得越多，他或她就越符合上面的描述。克罗写道："我以科学的精神邀请读者做下面的试验，以此来证明这种（吸烟与人格之间的）联系。请你将演员、摇滚音乐家和美发师大致地归为一类，土木工程师、电工和电脑程序员归为另一类。然后观察他们的吸烟情况，那么你就会发现差别会有多大。"

下面是对我发出问卷后的另一则回答。看了之后，你是否更加肯定吸烟者拥有外向的性格呢？

> 在我很小的时候，我祖父是我身边唯一吸烟的人。他是伟大的鲁扬斯克（Runyonesque）型的人物，一个骗子英雄。当他还是个孩子的时候，就从波兰移居到这儿，干了大半辈子的装玻璃工。我妈妈过去常喜欢回忆起当她第一次与祖父共进晚餐时，她觉得祖父似乎随时都可能将桌布从桌子上一把抽走，而上面的摆设依然在桌子上，他这样做只是为了取悦客人。

我觉得，我们不能轻视吸烟型人格所具有的重要性。如果你将所有这些外向者的特点集中在一起，如不顺从、性早熟、

诚实、冲动、对他人的意见毫不在意、寻求感官刺激等，你就会发现这是对大部分青春期少年的完美写照。如家庭打工女留学生玛吉、校车上的帕姆和听感恩而死的比利，他们都是极端前卫的人。他们不是因为吸烟才性格前卫，而是因为他们性格前卫才吸烟。他们具有与上述相同的性格特点：反叛、冲动、爱冒险、对他人的意见无动于衷和早熟。这些个性使他们在同龄的青春期少年中显得如此格格不入，以至于他们必定会寻求一种发泄青春期反叛、冒险、冲动、对他人无动于衷和早熟的最终表达方式——吸烟。

这一点看起来也许很浅显，但这是理解禁烟斗争进行得如此困难的关键。在过去十年中，禁烟运动谴责烟草公司宣扬吸烟很酷的行为，而且为说服青少年吸烟不酷又花费了数百万美元的财政费用。但问题的关键不在于此：吸烟本身并不酷，酷的是吸烟者。吸烟泛滥与密克罗尼西亚群岛自杀事件盛行、与口头信息传播潮、与艾滋病流行潮开始的方式都完全相同，都是因为由如帕姆、比利和玛吉这类的人以及他们吸烟版本的同类人物——R、汤姆 · 高和盖坦 · 杜加斯超乎寻常的影响力。无论是吸烟泛滥，还是其他恶习泛滥，都是因为存在一个很小的群体，即特定的一小部分人，在其中起了推动作用。

吸烟流行潮中的附着力因素

然而青少年吸烟泛滥不只是证明了个别人物法则，它也很

好地证明了附着力因素法则。毕竟，许多青少年为了与同龄人交流而尝试香烟的事实，就其本身而言，并不那么可怕。问题是上述那些年轻人中的大部分人直到吸烟成瘾，才停止尝试香烟，正是这个事实使吸烟成了大众健康的头号敌人。吸烟的经历是如此的难忘和富有影响力，以至于有些人无法停止吸烟，这样养成的吸烟习惯就具有附着力。

有一点很重要，就是要把“传染性”与“附着性”这两个概念区分开来，因为它们有着极为不同的模式，暗示着极为不同的对策。洛伊丝 · 韦斯伯格是一个具有传染性的人。她认识许多人，属于许多团体，她能同时以1 000种不同的方式来传播一则信息或某种观点。另一方面，莱斯特 · 旺德曼和《蓝狗线索》的制作者是附着力方面的专家，他们在制造令人难忘并能改变人们行为的信息方面具有天分。传染性在很大程度上是信息传播者的作用之一，而附着力从根本上说是信息本身所拥有的特性。

吸烟也不例外。青少年吸烟习惯的养成取决于他或她是否曾与某位推销员接触过，是否从推销员那儿获得了做出违规行为的许可。但是青少年是否会吸烟成瘾，则取决于一套完全不同的标准，例如，在密歇根大学最近的一项调查中，一大批人被问及他们第一次吸烟的感受。该项目调查员之一奥维德 · 普马利奥说：“我们发现，几乎每个人第一次品尝烟草时感觉都不好。但能够吸引未来烟民，并把他们与那些此后不再接触香烟者区分开来的，却是未来烟民从体验中获得的一点总体快乐，

比如：一种晕乎乎的感觉和酒醉般的愉悦感。”下面的数字是惊人的：在那些曾试过几次便从此不再碰烟的人中，只有四分之一的人觉得从第一次吸烟中得到了某种愉快的“兴奋感”；在那些吸过但已经戒烟的人中，约有三分之一的人获得过愉悦的眩晕感；在那些烟瘾小的吸烟者中，约有一半人对第一次吸烟感觉良好；而在那些烟瘾大的吸烟者中，有 78% 的人刚抽几口烟就获得了舒适的眩晕感。对个人来说，吸烟有多大的附着力，很大程度上取决于他或她对尼古丁的第一次反应。

在不断升温的有关吸烟的论战中，我们常忽略了关键问题，例如，烟草工业多年来因为否认尼古丁会使人上瘾而备受公众嘲弄。当然，他们的立场是荒谬的。但是反对吸烟者所持的反对观点，即尼古丁像个致命的监工一样奴役着所有接触它的人，也是同等荒谬的。在所有尝试吸烟的青少年中，只有约三分之一的人继续定期吸烟。尼古丁也许极易上瘾，但它只对某些人、在某些时候有效。更重要的一点是，甚至在那些定期吸烟的人中，他们对吸烟的依赖性大小也是有很大区别的。吸烟问题专家曾经认为，在所有烟民中有 90%~95% 的人定期吸烟。但几年后，联邦政府的全国健康调查对吸烟提出了更详细的问题，由此调查者十分震惊地发现，五分之一的吸烟者并不是每天都吸烟。也就是说，有数百万美国人虽然定期吸烟但并未上瘾，对他们来说，吸烟具有传染性，而没有附着力。在过去几年中，这些绰号为“奇普斯”（Chippers）的人已被专门研究过，其中匹兹堡大学的心理学家索尔 · 谢夫曼对此做了大量的研究，谢

夫曼对“奇普斯”的定义是：一天吸烟不超过五根但一周至少抽四天烟的人。谢夫曼写道：

> 奇普斯每天的吸烟情况都不同，常有一整天不吸烟的情况出现。奇普斯们自己认为，保持这种随意停烟的行为并不难，而且几乎不会因停烟而感到不适……不像那些定期吸烟者，他们早上一醒来就需要立即补充昨晚已消耗掉的尼古丁，奇普斯要好几小时后才吸一天中的第一支烟。简言之，每一项研究数据都表明奇普斯并未对尼古丁上瘾，他们吸烟不是为了要缓解不适或避免不适。

谢夫曼把奇普斯与社交饮酒者列为同类人，他们都是能够控制自己习惯的人。他认为：

> 这些烟民中大部分人从来烟瘾就不大，我认为他们是逐步发展成这样的。每个烟民在开始的一段时间内都只是个奇普斯。但渐渐地，对烟越来越依赖。当我们在搜集有关早期吸烟情况的材料时，发现奇普斯刚开始看起来似乎与其他人没有什么不同。区别在于，一段时间之后，有的人烟瘾开始变大，而奇普斯却还是原样。

那么是什么因素把奇普斯与烟鬼区分开来的呢？可能是基因。例如，科罗拉多大学的阿伦 · 柯林斯在最近的一项实验中，给几组不同血统的老鼠注射尼古丁，并逐渐加大剂量，当尼古丁在老鼠体内多到使其中毒的程度时（尼古丁实际上是种

毒素），老鼠会突然发病：它的尾巴变得僵直，开始在笼子里疯狂乱窜，头开始抽搐，最后突然翻身仰面倒地。柯林斯想要证明不同血统的老鼠对尼古丁的抵抗力不同，结果证明他的想法是对的。血统中抗尼古丁能力最强的老鼠发病前承受的尼古丁量，是抵抗力最弱的两到三倍。“这与酒精的情况是相同的，”柯林斯说道。随后他把不同血统的老鼠都关在一个笼子里，笼子里放两个饮水瓶，一瓶是糖精溶液，另一瓶盛着混有尼古丁的糖精溶液。这次他想看看不同血统中基因的抗尼古丁能力与老鼠自愿摄入尼古丁的数量是否有联系，结果再一次证明了他的猜测。实际上，二者之间有着几乎完美的联系。老鼠对尼古丁的基因抵抗力越强，它饮用的含有尼古丁的水就越多。柯林斯认为老鼠的大脑中有控制尼古丁发挥作用的基因，它控制着毒素的释放速度，控制着尼古丁给老鼠带去的愉悦程度和眩晕感觉。某些老鼠血统中的基因能够很好地控制尼古丁并从中提取出最大限度的快感，而有些基因则把尼古丁当做毒药对付。

显然，人类不同于老鼠，点燃一支万宝路香烟也不同于在笼子中从瓶子里喝含有尼古丁的水。但是，尽管我们大脑的活动与老鼠的大脑相似之处很少，这些研究成果仍可与普马里奥的研究成果相媲美。那些没有从第一支烟中获得快感而且觉得整个经历如此糟糕而不再吸烟的人，很有可能是因为他们的身体对尼古丁过于敏感，即使对最小的剂量也无法应付。奇普斯可能拥有从尼古丁中获得快感的基因，但不具有应付大剂量尼古丁的基因，而烟瘾大的人其基因则有可能同时做到上述两点。

这并不是说，一个人的吸烟量完全取决于基因。例如，由于人们认为尼古丁可以缓解无聊情绪和压力，因此，处在无聊和压力状态下的人比处于正常状态下的人更容易吸烟。我们很容易发现吸烟的附着性与传染性的成因是完全不同的，但如果我们要找到吸烟之战中的引爆点，那么我们就需要判断出在这场吸烟流行潮中哪一方面更值得我们攻击。我们是否应该通过阻止推销员传播吸烟病毒的方式，来尝试缩小吸烟的传染范围呢？还是应该想办法把所有的吸烟者变成奇普斯，以此来减少吸烟的附着性呢？

如何挫败吸烟“推销员”的企图

首先让我们解决传染性的问题。有两种可能的方法来阻止吸烟的蔓延。第一种策略是先阻止玛吉和比利之类的“许可给予者”吸烟。很明显，这是最困难的一步，因为这些独立、早熟、反叛的青春期少年几乎最不可能接受这种说教式的健康意见。另一种策略是说服那些向玛吉和比利寻求“许可”的人，让他们从其他人那里寻找扮酷的信息，比如让他们把目光转向成年人。

但这也并非易事。实际上，这甚至比第一种策略更困难。原因很简单：就是家长对孩子不具有这种影响力。

当然，这个事实令人难以相信。人们总认为家长拥有塑造孩子人格和行为的巨大影响力。朱迪 · 哈里斯在她 1998 年的

著述《抚育的假定》(*The Nurture Assumption*)中，对这一点做出了精辟阐述，她认为这种观念严重缺乏证据。心理学家为测出父母对孩子究竟有多大的影响力而付出了多年的努力。父母将基因遗传给后代，因此，基因在很大程度上决定了我们将成为什么样的人。父母在我们年幼时给予我们许多爱与关怀，如果剥夺走这些早期的感情关怀，我们将会受到难以弥补的伤害。父母还为子女提供了衣、食、住、行以及保护与日常生活必需品，使子女能平安、健康、快乐地成长。做到这些并不太难。但如果你是个焦虑而没有经验的家长，而不是一位权威能干的家长，是否就会对孩子的个性造成永久改变呢？是否在你的家里堆满了书，就更有可能培育出求知欲强的孩子呢？是否你一天只见孩子两小时而不是八小时就会影响孩子的人格呢？换句话说，我们在家中创造的特定环境会对孩子的成长过程有重大影响吗？

在一系列对双胞胎子女，特别是那些一生下来就分开抚养的孪生子女进行的规模庞大而精心策划的研究中，遗传学家已发现，影响我们成为什么样性格特征的人的因素，如友善、神经质、率直等一半是由我们的基因决定，另一半是由我们周围的环境决定的。而我们却一直以为，家庭环境对我们生活的影响最大，但心理学家无论如何都找不到这种养育影响。

例如，此类研究中以规模最大、程序最严格著称的“科罗拉多收养工程”(Colorado Adoption Project)就证实了这一点。这项工程是在20世纪70年代中期，由一组科罗拉多大学的研

究人员在权威行为遗传学家罗伯特 · 普罗密的带领下展开的。他们在丹佛地区征募了245名想把孩子送给别人抚养的怀孕妇女。然后，他们对这些进入新家庭的孩子进行跟踪调查，在他们的整个孩童时期对他们进行了定期的人格与智商测验，并对他们的养父母也进行了相同的测验。出于对比的缘故，调查小组还对另一个由245名家长及其亲生孩子组成的团体进行相同的一整套测试。这个用来进行对比的团体中，孩子与他们亲生父母在智力和人格的某些方面十分相像，该研究结果正如人们所意料的那样。但那些被领养的孩子与他们的养父母则毫无共同之处，尽管他们的养父母16年来一直在抚养他们，供给他们衣、食、住，让他们读书，教他们学习，给他们关爱，但是这些孩子与养父母的相同之处并不比他们与街头任选一对夫妇的相同之处多。

如果想一想，你就会觉得这个研究结果有违常理。我们中的许多人认为孩子之所以像父母是因为二者在基因和抚育方面存在着联系，而后者则更为重要。很大程度上，父母是按照自己的形象来抚养孩子的。但如果事实真是这样，那为什么养子完全不像他们的养父母呢？科罗拉多州这项研究的结果并非认为基因就能解释一切，而环境就无关紧要。相反，所有的研究结果都有力地证实了：在人格和智力的塑造过程中，环境起了很大的作用，即使这个作用并不比遗传强。但这里要强调的是，不论是哪一种环境影响，都不来源于父母，而是来源于其他事物。朱迪 · 哈里斯认为这种影响来源于同龄人。

第7条：更多顶尖内幕资讯加微信 b58766

哈里斯提出疑问：为什么新移民的孩子几乎从不保留他们父母的外地口音呢？父母聋哑的孩子是怎样像那些父母正常的孩子一样又快又好地学会说话的？答案通常是：语言是一门通过后天努力而学会的技能。因此，在语言的学习过程中，孩子们从其他孩子那儿所学到的东西与他们在家中学到的是同等或更重要的。哈里斯认为从更广泛的角度来看，情况也是如此，是孩子们的同龄人帮助塑造了孩子的个性与人格，他们才是重要的环境因素。

不难理解，这样的观点引起了公众的许多争议，他们对这个观点的合理性进行了讨论，不论是对它的适用范围，还是对它的适用程度。但毫无疑问，这个问题与青少年吸烟问题有很大相关性。吸烟者其子女吸烟的可能性是不吸烟者孩子的两倍多，这是广为人知的事实。但是，按照哈里斯的逻辑，这并不意味着父母在孩子面前吸烟，就成了孩子们模仿的榜样。这只能说明，吸烟者的子女从他们父母那儿遗传了容易对尼古丁上瘾的基因。实际上，对被领养孩子的研究表明，那些养父母吸烟的孩子成为吸烟者的可能性并不比那些养父母不吸烟的孩子大，换句话说，抚养环境的差异（如养父母是否吸烟，是否在家吸烟等）对孩子成长的影响几乎为零。心理学家戴维·罗在1994年出版的《家庭影响的局限》（*The Limits of Family Influence*）一书对上述问题的研究进行了归纳总结，他写道："家长扮演了一个被动的角色，他们将具有吸烟倾向的基因传给后代，但不能在社会方面影响后代。"

以罗和哈里斯的观点来看，青少年完全是在同龄人中传染上吸烟习惯的，他不是在模仿成人的举动，这也是成年人吸烟减少的同时，青少年吸烟反而增多的原因。青少年吸烟是因为他们正处在青春期，因为他们要分享情感经历，他们需要表达性的语言和青春期的特有仪式，而这一切与密克罗尼西亚岛上的青少年自杀仪式一样，被局外人认为是无法理解和不理智的。在这样的氛围里，我们怎么能指望成年人的干预发挥作用呢？

“告诫孩子吸烟有害健康？这会让你皱纹增多！会使你变得无能！会让你气死！总之，会让你觉得自己毫无用处，”哈里斯做出了这样的结论。“这是成年人的宣传，这些都是成年人的观点。正是因为成年人不赞成吸烟，正是因为吸烟具有危险性，而且名誉不好听，青少年才要吸烟。”

找到吸烟流行潮的薄弱点

如果说挫败推销员的企图，即干预青春期少年的内心世界，并不是制止吸烟的一项特别有效的途径，那么从附着性入手会怎样呢？此时寻找的引爆点完全不同。我在上文提到过，我们认为有些人第一次吸烟后就不再吸烟而有些人终身上瘾的原因之一是，人类对尼古丁的内在承受能力差别很大。最好的方法是，我们让烟瘾大的人服一片药，药能使他们对尼古丁的承受力下降，比如降到奇普斯的水平。那么我们就能驱除吸烟的附着性了，不幸的是我们还没有发明出这样的药片，却已经发现

了尼古丁贴片[①]，它能缓慢均衡地释放出尼古丁，这样吸烟者不必非得承受吸烟的危险就能满足自己的烟瘾。这一抗瘾方法已帮助了上百万烟民，但很明显，这种尼古丁贴片并不尽如人意。瘾君子觉得最过瘾的方式莫过于一种称为“撞击”(hit)的方式，即大剂量快速释放尼古丁，使感官得到极大刺激的方式。海洛因上瘾者并不以静脉注射的方式缓慢摄入海洛因，他们通常一天注射两到四次，每次都注入大剂量。吸烟者的情况也是这样，只不过症状比较轻。他们从一支烟中得到一次刺激，然后间断一下，再寻找下一次刺激。而尼古丁贴片是在一天中缓慢均衡地释放毒量，这种摄入尼古丁的方式一点儿也不刺激。看起来，尼古丁贴片在抗烟斗争中所起的作用，与“速瘦”[②]减肥奶昔对减肥所起的作用一样，都称不上是引爆点。难道就没有更好的办法吗?

我认为还有两种方法可行。第一种方法源于吸烟与情绪抑郁之间的关系，这一关系是在最近才被发现的。1986年，一项对明尼苏达州接受心理门诊病人的调查表明：他们中有一半的人吸烟，这个数字大大高于全美平均水平。两年后，哥伦比亚大学心理学家亚历山大 · 格拉斯曼在他的一项与此完全无关的研究中发现，他所研究过的烟瘾比较重的人群中，60%曾有过严重抑郁病史。随后，他对3 200名随机选出的成年人进行了

① nicotine patch，又译戒烟贴。——译者注

② SlimFast，以减肥替食奶昔而闻名的减肥品生产公司，为联合利华收购。——译者注

专门调查，调查结果刊登在1990年的《美国医学会杂志》[①]上。研究表明，那些曾在某段时间内被诊断患有严重精神失常的人群中，有74%曾吸过烟，14%已戒了烟，在那些从未被诊断有精神疾患的人当中，有53%曾吸过烟，31%已戒了烟。随着精神问题的加重，它与吸烟的联系就越紧密。约有80%的酒鬼吸烟，接近90%的精神分裂症患者吸烟。

在一项调查中，一组英国精神病学家把一组12~15岁、精神和行为上有障碍的孩子与另一组身心健康的同龄孩子的吸烟行为进行了对比，结果令人震惊。不正常的孩子中有一半每周至少吸21支烟，尽管他们小小年纪；而正常孩子的这一比例只有10%，二者形成鲜明对比。也就是说，由于总吸烟率的下降，吸烟习惯只集中在那些有身心障碍和处于边缘的社会成员身上。

许多理论解释了吸烟与精神障碍联系密切的原因。第一种理论认为，使人易被吸烟感染的因素——如自卑、不健康和不幸的家庭生活——也同样会引起抑郁症。而更令人信服的是，初步证据表明，这两个问题也许具有相同的基因根源。例如，抑郁被认为是因为或至少部分因为某些重要大脑化学物质的分泌出了问题，尤其是复合胺、多巴胺和降肾上腺素这些神经传递素的分泌出了故障。这些化学物质能起到调节情绪的作用，而且还影响人们自信、优越感和愉快感的产生。像“郁乐

① *Journal of the American Medical Association*，由美国医学会（American Medical Association）主办的一种综合性临床医学杂志，创刊于1883年，每月出版4期，美国医学会为世界三大医学会之一。——译者注

复”[①]和“百忧解”[②]这类药物之所以有疗效，是因为它们能刺激大脑分泌更多的复合胺，以此来弥补抑郁症患者缺少的复合胺。尼古丁似乎对其他两种主要的神经传递素多巴胺和降肾上腺素的不足发挥了同样的补偿作用。简言之，这些郁郁寡欢的烟民实际上是把烟草当做一种廉价替代物，用来治疗他们的抑郁情绪，并促进大脑分泌出能使他们行为正常的化学物质。疗效如此显著，以至于当有精神病史的烟民一旦戒烟，又面临着抑郁症复发的极大危险。这形成了一种复仇性附着力，一方面，吸烟者因对尼古丁有依赖性而难以戒烟；但另一方面，如果他们离开了尼古丁，又有患上神经衰弱的危险。

这是个严峻的事实，但它也说明烟草具有其致命的脆弱之处，如果你能把吸烟者的抑郁症治好，就能很容易改掉他们的吸烟习惯。显然，这是问题的症结所在。20 世纪 80 年代中期，研究人员们在今天葛兰素威康[③]的前身对一种新型抗抑郁镇静剂进行了试验，试验范围遍及全国，这种新药叫“布普平”[④]令研究人员惊讶的是，他们开始从试验范围内听到如下有关吸烟情况的汇报。“我开始听到病人说‘我不再想吸烟了’，或是‘我比以前抽得少了’，或是‘烟抽起来不再像以前那么有味了’这一类的话。”制药公司的心理分部负责人安德鲁 · 约翰斯顿

① Zoloft，又名盐酸舍曲林，辉瑞公司生产的治疗抑郁症的药。——译者注

② Prozac，知名抗抑郁药。——译者注

③ Glaxo Wellcome，英国知名制药企业，财富 500 强企业。——译者注

④ bupropion，又称丁胺苯内酮，是一种胺基酮，为多巴胺再摄取阻滞剂，抗抑郁症药。——译者注

说道，“大家可以想象，处在我这个职位上的人会听到各种各样的汇报，所以我并没太在意这些汇报。但我却不断地听到这类汇报，这使我感到实在不同寻常。此事发生在1986年，当时人们对抑郁症与吸烟之间的联系还知之甚少，因此，制药公司起初也感到困惑。但他们迅速发现，布普平正起着尼古丁替代品的作用。约翰斯顿解释说：“尼古丁释放出的多巴胺会进入大脑皮层，这里是大脑的快乐中枢。人们认为这里负责产生人的快乐感和幸福感。这正是吸烟给人带来快感的地方，也是戒烟困难的原因之一。尼古丁还增加了降肾上腺素的分泌，因此，当你一旦戒烟，降肾上腺素的供应就会不足，你就会感到焦虑、烦躁。”布普平具有双重功效，一方面它增加了多巴胺的数量，因此，吸烟者不想再吸烟；另一方面，它代替了一部分降肾上腺素，因此，吸烟者不会有焦虑之类症状出现。

葛兰素威康在重度吸烟者（每天烟量超过15支）身上试验了一种药物，结果发现药效显著。如今该药名叫“金伴”(Zyban)，在市场上有售。研究表明，在接受过戒烟课程和服用过镇静剂的人当中，有23%的烟民4周后戒了烟；在接受过戒烟课程和使用过尼古丁贴片的人当中，有36%的人4周后戒了烟；而服用过金伴的烟民中，有49%的人4周后能戒烟；而使用过金伴和尼古丁贴片的重度吸烟者中，有58%的人在一个月后戒了烟。有趣的是，郁乐复和百忧解这两种复合胺类药物似乎无助于戒烟。也就是说，服用上述两种药物并不能振奋情绪；要像尼古丁一样起到振作情绪的作用，只有金伴能做到。

这并不是说该药就完美无缺，在所有戒烟方法中，它对烟瘾最大者的疗效最小。但这种药的初步成功已证明，我们有可能找到解决吸烟问题的附着性引爆点：即在逐步征服抑郁症的过程中，能找到烟瘾形成的薄弱点。

我们回头重新审视一下青少年开始吸烟的情形，就会发现附着性问题中另一个潜在的引爆点。青少年最初吸烟时，他们都是奇普斯，他们只是偶尔吸烟，他们中的许多人很快，并且从此不再吸烟。一些人在之后的许多年里，仍然是奇普斯式的间或吸烟，并未上瘾。约有三分之一的人最后成为定期吸烟者。而在这段时间内，耐人寻味的是，青少年从偶尔吸烟发展到定期吸烟大概花了 3 年时间，差不多是在他们 15 岁到 18 岁之间，而且在未来的 5 年到 7 年间，他们的吸烟习惯逐步加深。当一名高中生定期吸烟时，他（或她）不会一天抽一包烟，位于旧金山市的加州大学烟瘾研究专家尼尔 · 本诺维茨说："等他们到了二十几岁的时刻，就会达到每天一包烟的程度。"

因此，对尼古丁的依赖并不是一朝一夕就能养成的。大多数人对烟上瘾需要时间，15 岁开始吸烟的青少年并不意味着他们就一定会上瘾。我们还有大约 3 年的时间来阻止他们。更有趣的一点是，该事实表明，对尼古丁上瘾不是一个线性发展过程。也就是说，没有一个确切的数字来界定上瘾与否。所以我们不能说，如果你一天要抽 1 支烟，就说明你有点上瘾；而你一天要抽两支烟，就说明你的烟瘾大了一点；而你一天要抽

10 支烟，就说明你的烟瘾是一天抽 1 支烟时的 10 倍。相反，它暗示我们，上瘾也有其引爆点。这个引爆点就像一个门槛，如果你的烟量低于特定数目，就说明你根本没上瘾；而只要超过了那个神奇的数目，你就会突然间上瘾。这使我们对奇普斯的含义有了更加完整的解释，他们是从未越过烟瘾门槛的烟民。而另一方面，那些顽固不化的烟民是在某一刻越过这道门槛的人。

什么是烟瘾门槛呢？当然，谁也不会相信大家的门槛都一样高。但本诺维茨和杰克 · 亨宁菲尔德——他们很可能是世界上最权威的尼古丁专家——已做出了一些科学的推测。他们指出，奇普斯能一天抽 5 支烟而不上瘾。这意味着 5 支烟中的尼古丁含量约等于 4 到 6 毫克，很可能接近烟瘾门槛的数量。因此，亨宁菲尔德与本诺维茨建议，要求烟草公司把尼古丁的含量降到即使是烟瘾最大者（如一天要吸 30 支烟的人）在 24 小时内的摄入量都不超过 5 毫克。他们在著名期刊《新英格兰医学》杂志（*New England Journal of Medicine*）中论述道："尼古丁的含量应控制在能阻止或限制大多数青年人上瘾的范围内，同时又能保证香烟的味道和它刺激感官的作用。"换句话说，青少年虽然会继续因为各种理由而尝试吸烟，比如，因为吸烟具有传染性，因为前卫的青少年都在吸烟，因为他们想要和别人一样，但由于尼古丁的含量已降到了烟瘾门槛之下，所以吸烟不再会使人上瘾。与其说吸烟像流感，倒不如说它更像普通的伤风：来得容易，去得也容易。

重要的是，我们必须对这两个附着力因素有个正确的认识。禁烟运动目前致力于提高香烟价格、减少香烟广告、在广播和电视上宣传公共健康、减少未成年人获得香烟的途径、对学生灌输烟草有害的概念等方面的工作，但在此期间，这场看上去浩大、雄心勃勃的综合运动却宣告无效，因为青少年吸烟的人数急剧增加。尽管我们努力不懈地致力于改变大众对烟草的态度，但我们并未触及最需要改变观念的群体。我们一直致力于如何消除吸烟推销员的影响力，但这些推销员的影响却显得越来越坚不可摧。简言之，我们竟相信自己应该一口气解决整个问题，而事实上，我们根本就做不到。我们只需要找到具有附着性的引爆点，而且这些引爆点应该是抑郁症和尼古丁门槛的连接点。

附着力策略的第二个启示是，它能给青少年提供一条更加合理的尝试途径。反毒品斗争中绝对论者的观点是：尝试等同于上瘾。我们一次都不能让孩子们与海洛因、大麻或可卡因有任何接触，因为我们认为这些东西的诱惑力如此之大，以至于少量接触也会使人上瘾。但您听说过尝试非法毒品的统计数据吗？ 1996 年家庭毒品滥用调查中，有 1.1% 接受调查者承认他们至少使用过一次海洛因。但这 1.1% 的人中只有 18% 在随后一年中再度使用，只有 9% 在随后的一个月中使用海洛因。这并不是某种易上瘾毒品的特例，有关使用可卡因的数字更加惊人。在那些曾经使用过可卡因的人中，不到 1%（有 0.9%）的人是定期使用者。这些数据告诉我们，尝试与上瘾是两件完全

不同的事情，而且一种毒品有传染性并不意味着它就自动具备附着性。实际上，至少尝试过一次可卡因的人数告诉我们，青少年几乎都有尝试危险事物的迫切愿望。这正是青少年的行为特征，也是他们了解世界的方式。而且在大部分情况下（在可卡因例子中是 99.1% 的情况），尝试并没有导致不良后果的发生。因此，我们不必强烈反对此类尝试，我们必须接受这些尝试，甚至欢迎这种尝试。青少年总是被诸如女学生玛吉、比利和帕姆这类人所吸引，而且他们只有变得反叛、好斗和不负责任才能体验青春期的幻想，因为这是体验生命的好方法，因此，他们必然会被这些人所吸引。可见，我们应该做的不是阻止尝试，而是确保尝试不会产生严重后果。

我认为，在本章开头引用的唐纳德 · 鲁宾斯坦说过的那段话，值得我们重温一遍，这段话是他在描绘自杀是怎样深深扎根于密克罗尼西亚青少年文化时所说的：

> 根据一些曾尝试自杀的男孩们的说法，他们第一次看到或听到自杀是在他们 8 岁到 10 岁的时候。他们尝试自杀的想法往往来自模仿或者试验性的闹剧。例如，一名 11 岁的男孩把自己吊在屋里，被人发现时他已失去了知觉，舌头都伸了出来。事后，他解释说自己只是想“试”一下上吊。他说他并不想死。

令人悲哀的不是这些小男孩的尝试活动，因为尝试正是小男孩们所喜欢做的事情，悲哀之处在于他们选择的是他们

不可以尝试的事情。遗憾的是，绝对不会有一种安全的自杀方式可以拯救密克罗尼西亚岛上的青少年。然而，有可能存在一种更加安全的吸烟方式，通过对上瘾过程中那些引爆点的关注，我们就有可能使吸烟变成一种更加安全、更加不易上瘾的行为。

Tipping Point

第八章 结论

要发起流行，就得把资源集中在引爆点上，换个视角看待这个似乎雷打不动、无法改变的世界。只要找对了一个点，轻轻一触，这个世界必然能够动起来。

不久前，一位名叫乔治亚·萨德勒的护士在圣迭戈市的黑人社区开展了一项运动，目的在于增进人们对糖尿病和乳腺癌的了解，提高人们的预防意识。她想在基层群众中开展这项运动以减少发病率，于是就在该市周围的黑人教堂里召开各种研讨会，然而结果并不尽如人意。“教堂里也许会有大约200个人，但我们只能留住大约20个人参加研讨会。而且这些留下的人本身已对这些疾病有所了解，他们只不过想了解更多。这真是太令人失望了。”萨德勒无法把自己的信息传播到那个小圈子之外。

她认识到自己需要一个新的环境。她说：“我觉得人们在接受此项服务后往往会感觉又累又饿。因为我们的生活都很忙碌，人们想要的是回家。”她需要找一个让妇女们感到放松、乐于接受新观念的地方，在那里，有机会的话，她们有时间去倾听一些新鲜事物。她也需要一个新的信使，一个有点像联系员、有点像推销员、又有点像内行的人。她需要一种新的同时更具附着力的信息传递方式，而且她需要的这种信息传递方式应该既能促使人们的思想发生变化，又能保证开销不大，不能超过她从各种基金会拼凑来的少量资金。她的解决方法是什么呢？答

案是：将开展的活动从黑人教堂转移到美容院。

萨德勒说："这是一群无处可逃的听众。为了让发型设计师给自己梳发辫，她们可能会在美容院里等上 2 个至 8 个小时的时间。"发型设计师与顾客之间有一种特殊的关系，一旦你找到一位能够很好打点你头发的发型师，你会愿意驱车 100 英里去找她。设计师是你的朋友，她愿意倾听你讲述自己的故事，如你的高中毕业典礼、你的婚礼以及你第一个小宝宝的情况。那是一种长期关系，在美容院里你不仅美化了自己的头发，而且也放松了自己的心情。设计师这一职业还有一个特点，就是它能吸引那些善于与人交流同时广交朋友的人。萨德勒说："她们非常善谈，喜欢与人交流。她们的直觉很管用，因为她们总是注意观察对方，留意对方的反应。"

她从该市找来许多发型设计师，让她们参加一系列的培训班，还找来一位擅长讲民间故事的艺人，帮助她教这些设计师如何用令人信服的口气讲述她们对乳腺癌的了解。萨德勒说："我们想依靠传统的交流方式，因为美容院不是课堂。我们希望把这些知识变成女性们喜欢分享并乐意传播出去的信息，而用讲故事的方式来传播知识，这就能把事情变得非常简单了。"萨德勒将同乳腺癌有关的新闻、小报上的打趣专栏、沙龙中的话题不停地灌输给美容院的设计师们，这样一来，每次当顾客惠顾时，设计师们总能找到跟乳腺癌相关的新话题与她们交谈。她把材料用大字印刷体打印出来，并贴在厚厚的纸板上，这样，在繁忙、嘈杂、混乱的美容院里，顾客也能对这些材料一目了

然，且不易受损。她设立了一套评价方案，以便确定哪种方法最有效，并评估自己在改变人们的观念和使妇女接受乳房 X 光透视以及糖尿病检查方面取得了多大成功。她发现自己设计的方案十分有效。可见，做一点微小的变动，就有可能取得很大的收获。

在《引爆点》整本书里，我们看到了许多这类故事——从纽约打击犯罪之战到莱斯特 · 旺德曼的哥伦比亚唱片邮购公司的探宝小金盒——其共同之处在于他们都能从小事做起。萨德勒并没有去国家癌症研究所或加州卫生局申请数百万美金来推动一项复杂的、用以唤醒公众意识的多媒体运动。她并没有来到圣迭戈市的各个街道挨家挨户提供咨询服务和免费为妇女进行乳房 X 光检查。她没有利用广播或电视进行信息轰炸，呼吁女性防癌以及定期检查。相反，她非常聪明地使用了那些有限的经费。她改变了传播信息的环境，更换了信使，她甚至还修改了信息本身。她做到了集中有限的力量，全力以赴。

这是《引爆点》一书总结的第一条经验。要想发起流行潮，就必须做到把有限的资源集中用到关键方面。个别人物法则认为，联系员、内行和推销员应该充当口头信息传播潮的发起者，也就是说，如果你对发起口头信息传播潮感兴趣的话，你的有限资源应当集中用于这 3 类人身上，其他人都无关紧要。告诉威廉 · 戴维斯英国人要来了，对于新英格兰殖民区的居民来说毫无意义。但是，如果告诉保罗 · 里维尔就会具有了事关成败的重大意义。《蓝狗线索》的主创人员制作出了一部高明而且深

受儿童喜爱的电视系列节目，每集持续30分钟。但是他们当时认识到，如果孩子们只收看一次节目，根本就不可能把需要学会和记住的东西都学会并记住。于是他们采用了一种在电视行业前人从未用过的方法——将同一集节目连续放5遍。萨德勒并没有试图一次就把自己的信息传递给圣迭戈市的所有妇女，她把自己有限的资源集中用于一个关键地方——美容院。

用批评的眼光来看待这些高度集中、目标明确的处理方式，你也许会把它们视为治标不治本的取巧之计。但是取巧之计这个短语并不包含轻视的意思，取巧之计是一种花费不多、方便、灵活但可以解决一堆问题的方法。取巧之计曾使数百万人能够继续工作、打网球、做饭或散步，如果不采用该方法，这些人就不得不停止这些事情。取巧之计实际上可以让人们投入最少的时间和成本，付出最小的努力来解决问题。因而它实际上是解决问题的最好方法。当然，大家会本能地蔑视这种解决方案，因为我们总是觉得，解决问题的真正方案应该是综合性的，我们的努力应该是坚持不懈和不偏不倚的，只有这样才能体现人的美德，只有办事稳妥才能获得成功。可问题在于，不加选择地付出努力并非总是可行的，有时我们也需要走捷径，以达到事半功倍的效果，这正是《引爆点》一书的最终目的所在。

引爆点理论要求我们重新审视自己看待世界的方式。在本书中，我用了大量笔墨讨论人们如何接触新信息以及人们之间相互发生联系的特有方式。我们很难预测那些戏剧性、指数性的突变。我们无法想象一张折叠了50多次的纸其高度相当于地

球到太阳的距离。我们所认知的范畴、真正喜爱的人数、真正了解的朋友毕竟是有限的。对于被用抽象方式表达出来的问题，我们束手无策，但如果它被重新表述成形象的社会问题，我们解决起来将毫无困难。所有这一切都表明了人类思维方式的独特之处，驳斥了那种认为我们做事、交流和处理信息的方式是直接而又透明的观点。事实并非如此，我们总是在杂乱与黑暗中行事。《芝麻街》和《蓝狗线索》之所以成功，在很大程度上是因为创作者们不走寻常路。谁能预先知道大鸟必须要与成年人出现在同一场景中呢？谁能预料到工厂里工人的数量从 100 人增至 150 人不会有事，而从 150 人增加到 200 人却会出现重大问题呢？在我设计的电话簿姓氏测试中，我想谁也不会预料到最高分能超过 100 分，而最低分却低于 10 分。我相信不同的人会有差别，但没想到差别竟如此之大。

世界并非是我们一相情愿的直觉中的世界，这是《引爆点》一书得出的第二条经验。那些成功地发起社会流行潮的人们，并非只做一些自认为是正确的事情，他们会有意检验自己的直觉。如果没有那些干扰因素的证据提醒他们，那么自己的幻想和直觉就都是错误的，《芝麻街》也许只是电视史上早已被人遗忘的脚注而已。莱斯特 · 旺德曼的金盒子起初听起来像是一个愚蠢的主意，而他用事实证明了金盒子比传统广告的效果更胜一筹。基蒂 · 吉诺维斯的尖叫没人理会，这听起来似乎只是一宗反映人情冷漠的普通案例，而细致的心理学研究却证明了环境的重大影响力。为理解社会流行潮的来龙去脉，我们首先必

须了解人与人之间的交流有一套不同寻常又有悖直觉的规则。

成功发起流行潮最重要的因素，是要具备一个基本的信念，即：制造变化是可能的，人们是能够在一些特定力量的驱使下，骤然改变自己的行为或观念的。这也有悖于大家关于自己和人们相互之间关系的最为根深蒂固的观念。大家总觉得自己是自主的并深受内心支配的人，同时也觉得自己的性格、行事方式已经被自己的基因和性情永远固定下来了。但是如果把那些推销员和联系员的例子结合起来，把保罗 · 里维尔的骑马夜行、《蓝狗线索》儿童电视节目、150 法则、纽约地铁的成功治理和基本归因错误结合起来，就会发现它们对人的判定得出了不同结论。事实上，我们深受自己周围的大环境、小环境和周围人们品格的影响。刷洗掉纽约地铁站墙上的涂鸦，就能把纽约人变成好公民；让那些神学院的学生快点赶路，则会把他们变成坏公民；密克罗尼西亚群岛上一个魅力超凡青年的自杀，竟能触发岛上长达十年之久的自杀流行潮；把一个小金盒子放在哥伦比亚唱片邮购公司广告的一个角落里，竟然能使唱片邮购变得一发不可收拾。仔细审视吸烟、自杀、犯罪这类复杂的行为，就会发现人们是多么容易受到自己所见所闻的影响，就会发现我们对日常生活中的细枝末节是多么敏感。这也解释了社会如此多变而且这些变化如此令人费解的原因，那正是因为我们的本性是如此多变和令人费解。

但是，如果说在引爆点世界里存在困难和多变，也可以说在这个世界里同时存在很大希望。仅仅通过控制一个小组的规

模，就有可能在很大程度上改善人们对新观念的接受能力；通过对信息传播方式的微小调整，就有可能大幅度地降低其传播难度；仅仅找到和接触那些有着极强社交能力的人，就有可能掀起一股社会流行潮。引爆点最终再次证实了我们存在改变一切的能力和采取明智行动的力量。看看周围的世界吧，它看上去似乎雷打不动、无法改变，但只要你找准位置，轻轻一触，它就可能倾斜。

PDG

真实世界中的引爆点

李翔　译

《引爆点》出版之后不久，我正巧碰上了一个流行病学家，这个流行病学家把他职业生涯中最好的时光都用在同艾滋病对抗上。他很有想法，但是人却很失落。你可以想象那种失落——好端端一个人，却必须去应对艾滋病这样可怕的疾病，而且这还是他的日常功课。他读了我这本书，之后我们坐在一家咖啡馆里谈论我的书。他的话让我大吃一惊："我在想，如果我们从来不知道有艾滋病这种疾病的存在，人类的状况会不会好一些？"我想他这句话并不应该从字面意义上来理解，他并非后悔自己通过抗艾药或者通过艾滋病检测参与拯救或者延长了无数生命。他的意思是，从根本上讲，艾滋病的流行是一种社会现象（而不是疾病现象）。它的传播是由于信仰的崩溃和社会结构的缺陷，是由于贫穷和不公，是一个社会中个别人的原因，有时候，精确地分析出致病的病毒仅仅是科学家的一种游

戏，因为如果把力气用在信仰、社会结构、贫穷、不公和一些个人身上，艾滋病的流行可以更有效率地被抑制。他说这话时，我脑子里灵光一闪：这就是我在《引爆点》中试图想表达的东西。

很久之前，在英语课上，老师教给我说，一本书就像一个生物体，它能够呼吸能够生长，每一次新的阅读都会使它更丰富。但是直到我写了《引爆点》，我才真的开始把这句话当回事儿。我写这本书的时候，不知道谁会去读它，也不知道如果它还有点用处的话，它的用处是什么。在写作时想这些事情，感觉就像很专横地塞给读者一本有特定用处的书。但是从它出版的那天起，我就被读者的评论给淹没了。通过我的网站（www.gladwell.com），我收到了成千上万封电子邮件。我被邀请在各种座谈会、读者反馈会、售书见面会上发表演讲，跟互联网企业家、电影制片人等许多人聊天，每一次我都对我的这本书有了新的了解，了解它为什么似乎说到点子上了。

新泽西的慈善家莎伦·卡马金（Sharon Karmazin）买了300本《引爆点》，州里的每个公共图书馆都被放了一本。他承诺，所有被我的书所激发的灵感都将获得资助。"别再老跟我说你想做什么之类的陈词滥调，用这本书里讲的思维方式去创造一些新的东西。"他对图书管理员们说。几个月之内，将近10万美元的"引爆流行"特许资金被发放到21家不同的图书馆。罗勒（Roselle）的公共图书馆在城镇边缘的街道上，而且还被隐藏在一片灌木丛后，这家图书馆得到了一笔特许资金，用来在城镇四周挂标志，指引人们如何走到图书馆。另一家图书馆

第8条：更多顶尖内幕资讯加微信 b58766

用它得到的特许资金来帮助老年读者中的联系员们学上网，同时暗中打赌他们还能吸引到新的资助者。还有一家图书馆买了一些西班牙语书和教学材料，希望以此扭转所在城镇服务不佳的现象。没有一笔特许资金超过1 000美元，他们的主意也并不惊人，但是却都用在了刀刃上。

在加利福尼亚萨克拉门托，加利福尼亚州立大学的教育学教授肯·福特尼科（Ken Futernick）声称，被《引爆点》所激发，他找到了吸引教师到问题学校的方法。“有一个有趣的困境，好校长说，除非我有好老师，否则我才不会到问题学校去；而好老师说，除非有个好校长，否则我才不会到问题学校去。很多努力，比如减免贷款，都没有见到任何效果。”福特尼科对我说。福特尼科把自己的精力集中在奥克兰低收入地区的一些学校上。他说，这些学校40%的老师们都没有签约，他们只是想在这里凑合两年。“我问老师们，‘你为什么愿意到这些学校工作，既然这个学校所在的地区收入低、单亲家庭多而且也不安全。’是薪水吗？老师们说也许吧。课程少吗？他们仍然说，也许吧。我开列的都是很有吸引力的条件，但是我并不认为这些条件就足够让人们愿意签下合约到这些学校工作。”这可能很容易得出如下结论，老师们都是一些缺乏奉献精神的自私的家伙，他们不愿意到那些最需要他们的地方去工作。

但是如果改变一下开出的邀请条件会怎样呢，福特尼科想。他明年将在奥克兰实行的新办法是，他将给那些被邀请到问题学校的校长一年时间去建立一个教师团队，跟他们签署协议，

团队中的教师是从好学校集体挖过来的。在战场和运动场上，对于个人来说难以克服的困难和挑战，对于一个紧密协作的集体来说可能就不算什么。人并没有变，只是呈现在他们眼前的挑战方式变了。福特尼科认为，这条定理对于课堂同样适用，老师们会愿意去签一份很苛刻的合约，如果他们感觉到自己的同事都是一些经验丰富的好老师的话。这是从《引爆点》中得到的启示，我从没想到《引爆点》会在一个奥克兰的内陆城市得到应用。

一个驱使我写《引爆点》的动力是口头信息传播之谜，所有人都认为这很重要，但是没有人能说得清楚这个现象。在去年，有关这个主题读者跟我谈到得最多，我也想得最多。现在对我来说很明显，我们将进入一个口头传播的年代，尽管我写《引爆点》时并不这样认为。新经济时代所有的强词夺理、巫术般的诡辩和通往信息的不计其数的道路终将使我们对原始的各种社会关系越来越产生依赖。在生活中，我们应对复杂的现代社会的方法就是依赖于联系员、内行和推销员。它是我们复杂多变的社会的一种官能。对这纷繁多变的社会，我很乐于谈论以下三点：绝缘，尤其是青少年的与世绝缘；信息交流免疫力的上升；现代经济中内行的重要作用。

理解与世绝缘的一代

2001 年 3 月 5 日早上 9 点 20 分，15 岁的安迪 · 威廉姆森

在学校浴室中用一支点 22 口径的长筒连发左轮枪向外开火。这所高中位于加利福尼亚州桑地市。6 分钟内，他开了 30 枪，先是打在了浴室内，接着遭殃的是紧挨浴室的院子，两个学生中枪身亡，还有 13 人受伤。他是个矮小的新生，刚刚来到城镇，戴着一个银质的项链，上面有 MOUSE 的字样。后来，就像这类案子后通常会发生的那样，他的朋友和老师说，他们简直不能相信，这样一个安静温柔的人竟能做出如此暴力的举动。

我在《引爆点》中写到过青少年流行潮。我用了一个例子，在密克罗尼西亚群岛风行多年的青少年自杀流行潮。关于青少年的无理智倾向和具有传染性的仪式化的自我毁灭倾向，我再找不到一个更为戏剧化的样本了。密克罗尼西亚流行潮起源于一起沸沸扬扬的自杀事件——卷入三角恋爱的出身高贵且富有魅力的年轻人，葬礼的戏剧性场面，随后，其他男孩们为着一些琐碎而荒谬的理由，采用了同样的自杀方式。我认为最近西方社会青少年吸烟现象的严重化是我们面临的同类型的流行潮，但实际上这种类推是不确切的。密克罗尼西亚群岛的年轻人的举动是符合他们独特的文化的，他们并不是在摹仿成年人的举动，也不是在再现成人世界让他们难忘的事物。他们仅仅是在遵循当地文化中的独特风俗，而对成人的所作所为充耳不闻。但是青少年吸烟现象与之相比却有很大不同。恰恰因为这种举动根植于成人世界，这种成人举动在青少年中才显得很酷。青少年吸烟，部分是对成人向他们唠叨吸烟的害处的一种回应。第一种流行潮产生于与世界绝缘，第二种流行潮产生于对世界

的摹仿反应。我曾认为在西方世界的青少年中不可能有第一种类型的流行潮。但是我错了，我们现在有了校园枪击流行潮。

位于科罗拉多利特尔顿的科伦拜恩（Columbine）高中的校园大屠杀惨案发生在1999年的4月20号[①]，随后的22个月内，全美国发生了19起毫无关联的校园暴力事件——幸运的是其中有10起没有发生伤亡事件，每一起都像是对科伦拜恩枪击案的点缀。

1999年12月，俄克拉何马州吉布森堡（Oklahoma Fort Gibson）的七年级学生塞斯 · 崔科抽出一支9mm半自动手枪，对着一群同学开了15枪。塞斯 · 崔科是科伦拜恩枪击案的受惑者，就在他枪击同学之前，他还在接受心理治疗。加利福尼亚密尔拜尔的一名7岁男孩因为在学校威胁着要来一场科伦拜恩惨案而被逮捕，警察在他家找到一个小型军火库，有15支手枪和来复枪。加利福尼亚库比提诺的约瑟夫 · 德古兹曼计划在2001年的1月攻击他的学校，后来他跟警察说，只有科伦拜恩的枪手才是“唯一真实的东西”。紧接着的一个月，堪萨斯州的三个男孩被捕，警方在他们家中找到了制造炸弹的原料、来复枪和其他一些军火，他们的军火库中还包括了三件黑色军服，这正是科伦拜恩枪手们的穿着。两天后，在科罗拉多州的柯林

① 科伦拜恩校园枪击案，1999年4月20日，美国科伦拜恩高中的两名学生持枪闯入校园，在学校内疯狂开枪，杀死12名学生和1名教师后畏罪自杀。这之后的6个月内美国又发生多起16岁以下少年枪击屠杀事件。美国导演迈克尔 · 摩尔曾以此为题材拍摄了影片《科伦拜恩的保龄》（*Bowling for Columbine*），并获2004年奥斯卡最佳纪录片奖。——译者注

斯堡，警方找到了另一处藏有枪和军火的秘密地方。拥有这个隐蔽军火库的男孩们曾经声称要重演科伦拜恩惨案。

在媒体上，这波枪击案和蓄谋枪击案有时候被描述为更大犯罪浪潮的一部分。但这不是事实：从 1992 年到 1993 年，全美国公立学校校园共发生了 54 起暴力袭击死亡事件。而在 2000 年，这一数字是 16。科伦拜恩惨案发生在犯罪浪潮下降之时，而不是上升时。卷入其中的孩子们身处的社会环境也被人们大量关注。安迪 · 威廉姆斯是一个孤独的孩子，经常被人欺负，父母离异、无人关心，这造就了他的性格。《时代》周刊将他生活的世界描述为“每天听着疯狂的摇滚歌曲如痴如醉，逃学并与雅利安兄弟会（Aryan Brothers）在溜冰场里打斗也是家常便饭”，但是让孩子们在不满和孤独中成长可不能说是一项进步。成千上万个像安迪 · 威廉姆斯一样在情感上被忽略的孩子们本不会在某个早上拿着枪走进校园然后开枪，但不同之处在于有了科伦拜恩枪击案。安迪 · 威廉姆斯受到了埃里克 · 哈里斯（Eric Harris）和迪兰 · 克尔博德（Dylan Klebold）[①]的传染，就好像第一起戏剧性的三角爱情自杀事件感染了整个密克罗尼西亚群岛一样。把发生这些事件的原因归罪于外部世界的传染——不断扩展的暴力倾向、社会结构的断裂——是不正确的。这是与世绝缘的流行潮：他们遵循自己内部独特的、谜一般的规则，只有在青少年自己封闭的世界里才能被理解。

① Harris，Klebold，科伦拜恩枪击案中的两个高中生枪手。——译者注

跟这类流行潮最类似的是在1999年夏天席卷比利时几所公立学校的食物中毒事件。起初是比利时鲍纳姆（Bornem）城的42个孩子在喝了可口可乐之后发生了一种奇怪的病状，被送到医院救治。两天后，布鲁日（Brugge）的8名学生也病倒了，紧接着是哈雷比克（Harelbeke）的13个孩子，三天后劳克斯提（Lochristi）又有42个。病倒的孩子数目螺旋上涨，最后，超过100名孩子被送到医院，他们抱怨说自己恶心、头晕、头疼。这种情形迫使可口可乐公司进行了公司113年来最大规模的产品召回行动。经过调查，找到了一个明显的罪犯。在可口可乐公司安特卫普（Antwerp）的一个工厂，污染过的二氧化碳被用来制造那著名的碳酸苏打糖浆。但是事情也因此变得诡异了，因为检查发现，使二氧化碳污染的是混合于其中的硫化物，但是这种硫化物的添加比例在十亿分之五到十亿分之十七之间。因为只有比例在这个水平线的1 000倍以上才会致病。十亿分之十七，这个比例的硫化物只会产生难闻的臭鸡蛋味，这意味着比利时至多只会流行皱鼻子。更令人困惑的是，在劣质可乐致病的五所学校中的四所，一半患病的孩子那天根本没有喝可乐。也就是说，比利时所发生的一切，可能并不是由于可口可乐中毒。那它是什么？这是一种群体性歇斯底里症，这种现象在学生们中间并不罕见。

伦敦大学国王学院医学院的精神病学家西蒙·威斯利（Simon Wessely）收集了近10年这样的歇斯底里症案例，如今他手上已经有成百上千的案例了。这种现象可以上溯到

1787年，当被告知他们由于污染过的棉花而中毒时，兰开夏(Lancashire)的挤奶工突然集体感觉身体不适。对于威斯利而言，所有这些案例都遵循一定节奏。当人看到他的邻居身体不适时，他开始相信自己被一些看不到的坏东西给感染了，在过去这坏东西可能是魔鬼和妖怪，现在则倾向于认为是毒素和毒气，接下来，恐惧让他焦虑不安，而焦虑则让他恶心、眩晕，他开始换气过度[①]，他病倒了。其他人听到了同样的说法，他们亲眼看到受害者虚弱下去，然后他们自己也变得焦虑不安，他们头晕，他们换气过度，他们病倒了。当你知道原因之前房间中的每个人都已换气过度，近乎崩溃。威斯利强调说，所有这些症状都是真实的。只不过这都是对想象中威胁的反应。他说："这种事儿实在太普遍了，甚至可以说是正常。这并不意味着你精神有毛病或者说你疯了。"比利时发生的事情是一个非常典型的污染焦虑症。比利时人对被氧化污染过的动物饲料的惊恐加重了这种污染焦虑症，学生们被自己可乐散发的臭鸡蛋味给过度惊吓了，这可以直接取材于歇斯底里教科书。"这种情况大多数都是由一些奇怪但是好闻的气味引起的，"威斯利说，"一些奇怪的东西，比如空气中的一些奇怪味道。"事实上，学校中爆发的这一切也正是典型的歇斯底里症案例。威斯利继续说：

① 当呼吸过度且呼吸过速时，称为换气过度。此时吸气期、呼气期及休息期均缩短，甚至休息期消失。当换气过度时，呼出二氧化碳较多，容易引起呼吸性碱中毒。有歇斯底里性格特征的学童容易发生，常因呼吸换气过急，导致血中钙过量，导致手、脚抽筋。——译者注

"典型的案例通常都包括学生。有这么一个著名英国案例，1980年，参加诺丁汉郡爵士音乐节的数百名女学生病倒了。人们将这归罪于当地一个农场喷洒的杀虫剂。在过去三百年间，有记载的校园歇斯底里症案例超过115起。"

不该将像比利时可乐惊魂这样的歇斯底里症看得过分严重吗？当然不是。它可以被视做更深层的潜在的焦虑症的部分表现。进一步说，那些说自己身体不适的孩子们可没有在撒谎：他们病了。但认识到这点很重要，有时在孩子们中流行的行为并没有确切合理的原因：一个孩子感觉不适仅仅是因为另一个孩子感觉不适。从这个角度来讲，科伦拜恩惨案后发生的一切是同样道理。它之所以发生仅仅是因为在科伦拜恩发生过了，仅仅是因为仪式化行为、戏剧性行为、自我毁灭行为。这些行为在青少年中具有特别的感染力，无论这是自杀、戏言、带把枪到学校还是在喝了一罐无害的可乐后感觉身体虚弱。

我的感觉是，青少年社群这些年的发展增加了这种绝缘的潜能。我们给孩子们更多的钱，这样他们可以更轻易建立自己的社群和物质世界。我们给了他们更多的时间让他们彼此相处，而不是和大人相处。我们给了他们电子邮件、给了他们各种电器，其中最重要的是手机，有了手机，一天中的每个时刻他们都能和同龄人联系上，跟同龄人说话，而这些时刻本来可以由大人的话语来填充。但他们的世界被口头信息传播的逻辑统治着，被青少年之间口口相传具有传染性的信息统治着。科伦拜

恩案现在是与世绝缘的青少年中最红的流行潮，但它也不会是最后一个。

注意信息交流免疫力的提高

有一点我在《引爆点》中谈得不多，但是书出版后却被问到很多次，那就是因特网尤其是电子邮件对我关于口头信息传播的观念的影响。当然了，电子邮件似乎使联系员的角色过时，或者至少也彻底改变了这个角色。电子邮件使任意一个人能够和不计其数的人保持联系，电子邮件使联系他人或顾客愈来愈廉价而高效，尽管这些人你可能根本不认识。

新经济大师之一凯文 · 凯利（Kevin Kelly）[①]曾经写到的“传真机效应”可以理解为这个争论的一个表现形式。第一台传真机的研发费用高达成千上百万美元，零售价也要 2 000 美元一台。但是这台传真机其实毫无价值，因为世界上没有另外一台传真机可以同它联系。第二台传真机使第一台传真机有了价值，第三台传真机让前两台更有价值，以此类推。凯利写道：“因为传真机是要接入网络中的，因此每一台新的传真机都增加了在它之前已经在运行的传真机的价值。”你买了一台传真机，但其实你买的是这个传真网络——这个网络远比传真机自身要值钱。

① 网络文化和新经济的鼓吹者和领航者，《连线》杂志的创办人和前主编。——译者注

凯利将其称为“传真机效应”，或者称之为充裕定律［the law of plentitude，加入网络的个体越多，网络（包括网络中的个体）价值越高。类似于梅特卡夫定律，该定律称：一个网络的价值与是其节点数量成平方比］。他认为这是一种非常新锐的观念。在传统经济中，价值来源于稀缺，传统的财富标准如钻石和黄金之所以珍贵是因为它们非常稀有。但当一种稀缺物变得充裕时，它就不值钱了，就像20世纪80年代和90年代的石油。但是网络的逻辑正好与之相反，你的软件拷贝的越多，加入你的网络的人越多，软件和网络就会更加有力。这就是为何电子邮件会如此强大：它最终能很容易地创造一个此类个人网络。

但事实真的如此吗？流行病同样创造网络：病毒在群体中从一个人传播到另外一个人，感染病毒的人越多，流行病就越有威力，但这也正是流行病为什么经常被彻底中止。当你对流感或者麻疹有了特定应变能力之后，你对它就有了免疫力，当很多人对特定病毒拥有免疫力之后，这流行也就结束了。我认为，当我们谈论社会流行潮时，我们对免疫力问题的关注远远不够。

举例来说，20世纪70年代末期，商人们开始意识到电话是抵达潜在顾客最经济高效的方式。从此，针对目标客户家庭的电话推销增加了10倍。听上去这是凯利所谈论的那个定律的极好例子，这个极具经济潜力的交流网络，我们每个人都归属其中。只是在尊重使用者这个特定的基调上，对电话的爆发性

使用一点也不像充裕定律描述的。理论上，每个人都拥有电话的事实让电话网络非常强大，但真相却是在过去的25年中，电话推销的有效性大概降低了50%。价格不高，在25美元到30美元之间的商品，比如说杂志订阅，通过电话来做市场营销已经不再经济划算。属于一个大网络可能是一件很棒的事情，因为理论上，网络越大，网络就越有力。但是还有一个现象，网络在规模上扩大的同时，网络的成员所必须忍受的糟糕事物也变多了。这就是为什么人们不再同电话推销员交谈，这就是为什么我们中的大多数人装了电话答录机和来电显示，它们可以让我们不接自己不想接的电话。我们对电话产生了免疫力。

电子邮件有何不同？我记得，我第一次使用电子邮件是在20世纪90年代中叶。我会满怀期待地冲回家，用我那每秒4 800比特的调制解调器拨号上网，我会收到……四条来自我最好的朋友的信息。而我会怎么做呢？我会马上就写长长的第一流的回复给他们。现在，当然，我也会在每天早上起床之后打开电脑，我会收到64条信息，我曾经的期待也被恐惧代替。我会收到不受欢迎的垃圾邮件，我毫无兴趣的被转发来大量的故事和笑话，而我毫不关心的人会发来邮件请我做一些我根本不想做的事情。这让我怎么回复？我会写一封非常非常短的邮件，很少超过两行字，而且我经常两三天后才给人答复；还有大量的邮件我根本就不会回复。我揣测，同样的事情会发生在世界各地的电子邮件使用者身上：我们收到的电子邮件越多，我们的回复就越短，越有选择性，而且也越滞后。这些也是免疫力

的表现。

使电子邮件如此容易被免疫的正是最初使它对凯文 · 凯利这类人如此具有吸引力的东西：通过它联系人，多么便捷又是多么容易！我举一个例子，在最近的一项研究中，心理学家们发现，通过电子手段联系的群体和面对面交流的群体在对待不同意见上非常不同。在线交流的持不同意见的人们经常持续争吵。“与此同时，面对面交流时，少数派能最大限度地接受积极的意见，也对多数派成员的个人观点和最终的集体决定有最大影响力。”这表明，当面表达不同意见具有更牢固的社会性，换句话说，就是对由集体来讨论自己的意见表达出更多的信任。其他类型的交流也是相同道理。任何人——只要他有我们的电子信箱，都能够毫不费力发邮件给我们，这意味着他人能够持续、经常地发邮件给我们。但正是这点迅速造就了我们的免疫力，很简单，它让我们更珍惜面对面的交流，而且这种交流是跟我们已经认识和信任的人进行的。

我认为，“传真机效应”错误正在被商人和交流者们一遍一遍重复着。广告代理商们决定在哪家杂志或电视台投放广告所经常依据的是成本核算：他们购买最便宜同时又能让尽可能多的观众看到广告的时段。但是有没有考虑到免疫性呢？广告商的逻辑结果是，电视上的商业广告前所未有的多。因此，很难相信人们还在像从前那样密切关注这些商业信息，并认认真真看电视上的商业广告、刊登了成百上千条广告的杂志、马路边几百步远就矗立着的广告牌。当人们被铺天盖地的信息淹没，

他们就对这些形式的交流产生了免疫力。作为代替，他们向生活中自己尊敬的人、仰慕的人和信任的人征询意见，从他们那里获取信息。对于信息交流免疫症的治疗方法是，找到内行、联系员和推销员。

寻找内行

每次当我拿到一个没有拆封的象牙牌沐浴肥皂（Ivory bath soap）时，我就会翻过来看它的产品介绍并忍不住大笑。在它的产品说明书的中间，有这样一行字："有什么问题吗？想发表评论吗？请致电 1-800-395-9960"。谁会对象牙牌肥皂有不明白的问题？事实上，谁会有一个关于象牙牌肥皂的问题会如此重要，以至于他必须要马上给这个公司打个电话？当然，问题的答案是，尽管我们中的大多数人一辈子都不会去拨这个号码，但是却有少数不可思议的有心人随时都可能会觉得非常有必要打进电话问一个问题。这是些对肥皂充满热情的人。他们是肥皂内行，肥皂专家。而且，如果你在做肥皂生意，可千万要小心好好招呼这些肥皂内行，因为他们的朋友可都是从他们这里获得关于肥皂的建议的。

象牙牌肥皂的 800 电话我称之为内行陷阱，这是找出特定领域内行的一个有效方式。如何设置内行陷阱则是现代市场营销所要面临的核心问题之一。在 20 世纪经济发展较好的那段时间，我们用地位来定义影响力。我们被告知，我们头脑中最有

影响力的人是那些赚到最多钱的人，是那些受到最高教育的人，是那些生活在高档社区的人。这种定义的好处是，这类人很容易就可以找到。事实上，整个市场上的工业品都是围绕着长长名单上那些拥有高学历、高收入、居住在高档社区的人，为了迎合他们对便利的需求而生产的。但是联系员、内行和推销员与之稍有出入。他们并不是靠社会地位和获得的成就被区分开来的，而是依靠他们在朋友圈子里的特殊地位才崭露头角的。人们尊敬这些人，并不是出于羡慕，而是出于爱戴。这就是这类人为何拥有能打破隔绝、破除信息交流免疫症能力的原因，但爱戴是很难被察觉的。究竟如何才能找到这类人呢？

这个问题在 1998 年我被问了一遍又一遍，但是这个问题没有直截了当的答案。我认为，联系员是那种不需要人们去寻找的人。他们把找到你当成自己的事情。但内行不同，我们需要找到他们，而且想找到内行还有些困难。这也就是为什么我认为寻找内行这么重要，甚至需要使用一些计策——内行陷阱。想一下凌志①的经历。就在 1990 年，凌志在美国建立起自己的豪华车生产线不久，公司意识到 LS400 车生产线出了两个小问题，因此需要召回产品。用任何标准来衡量，当时公司的情形都是笨拙不堪的。凌志一开始想要从围绕质量、做工和可靠性来建立起良好声誉，但是现在呢，这个品牌进入市场才一年多，就要被迫承认自己的旗舰产品有问题未免太难堪。因此，凌志

① Lexus，即雷克萨斯，从丰田分离出来的一个针对北美市场的豪华车品牌。——译者注

决定独辟蹊径。大多数情况下，召回是通过在媒体上发布公告和通过给用户发邮件通知来进行的。凌志的替代方法是，在产品召回公布的当日，分别给每一位用户打电话。用户从经销商处开走检修完的车时，每一辆车都被洗过，而且油箱里加满了油。如果用户住的离最近的经销商超过 100 英里，经销商会派一个技工登门拜访。有一个例子是，一位技术员从洛杉矶飞到安奇奥利奇①为用户做必要的检修。

有没有必要做到这一步？你可能会争辩说凌志反应过激了。车的问题是微不足道的，而且需要召回的数目也并不多，因为凌志进入市场的时间还很短，凌志还有很多机会去修正已造成的错误。但是，问题的关键并不在被召回影响的客户的人数，而是受到影响的客户是哪种客户。想想看，究竟是什么样的人才愿意冒险去买一个新牌子的豪华车型？汽车内行。可能当时也就有几千个凌志用户，但他们可都是汽车内行，汽车专家。这类人，他们对待汽车认真严肃，他们热衷于谈论汽车，他们的朋友都向他们征询关于汽车的建议。凌志意识到自己俘虏了一批内行，他们是公司一举一动的观众，他们毫不费力就可以发起一场关于公司客户服务质量的口头信息传播浪潮——随后发生的事情正是如此！本来会成为一场灾难的事情，却让公司形成了自己延续至今的关于客户服务的声誉。后来，一份汽车出版物称凌志的举措为“完美的召回”。

---

① Anchorange，在阿拉斯加州，强调技术员飞了较远路程。——译者注

这是一个很棒的内行陷阱——在特殊的时间、地点或情况下，正巧聚集起一群内行作为观众，然后很好地利用他们的赞誉。这里还有一个例子，这是《引爆点》的一个读者比尔·哈丁根在电子邮件中告诉我的。哈丁根20世纪70年代初供职于ITT金融服务公司（ITT Financial Services），当时正值后来不那么知名的个人退休金账户（IRA，Individual Retirement Account）市场向整个行业开放，但这个市场后来被ITT垄断了。为什么？因为ITT是第一个找到内行群体的公司，正如哈丁根所写：

在当时看来，快60岁时把你的钱交给一个机构来打理似乎是一件奇怪而让人不安的事。对于个人退休金账户来说，这是个有意思的现象。即使到了20世纪70年代中期，税务减免仍然是为有钱人提供的服务，但个人退休金账户是例外。了解到这一点是我们成功的关键。

要把富人作为目标客户吗？才不呢。并没有很多富人，他们很难被找到，而且从个人退休金账户受益对他们吸引力很小。一个潜在的客户群体出现了，尽管很特别，他们是教师。

在当时（很不幸，现在也是）这个职业群体工作辛苦但是收入却少得可怜。谈到税务减免和投资，没有人会想到他们。但是个人退休金账户却可以让教师们享受到很多此前唯有富人才能享受到的简单收益，这使他们现在和将

来都能受益。

就像伟大的体育作家雷德·史密斯（Red Smith）曾经写到的“战士们战斗”。

教师们呢？他们应该有所反应。

他们很快就发现了个人退休金账户带给他们的收益。人类好宣扬的天性同样很快表现出来了，有史以来第一次，他们可以同约翰尼[1]的父母谈论他们如何个人理财。

这种谈话为我们带来了整个市场。时至今日，它仍然是我所参与的最明智的市场营销策略。

有没有在所有市场中找到内行的方法？我不知道，尽管我很确信，会有读者把《引爆点》作为灵感来源进而自己去发现一种方法。在一个受控于绝缘现象和免疫现象的世界中，理解口头信息传播这些原理的重要性也是空前的。

什么你还没有加我的微信吗？
咱们刚开始的约定你还记得吗？
我说过全本不超过10条广告，你细数一下，现在这才是第9条。
剩下1条我就不打广告的，加小弟微信 b58766
赶紧吧323万册书籍等着你呢....

① Johnny，意指一个学生。——译者注

图书在版编目（CIP）数据

引爆点：如何制造流行／（美）格拉德威尔著；钱清，覃爱冬译．—北京：
中信出版社，2009.7
书名原文：The Tipping Point：How Little Things Can Make a Big Difference
ISBN 978-7-5086-1582-0

I. 引… II. ①格… ②钱… ③覃… III. 经济行为－研究 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 091064 号

The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference by Malcolm Gladwell
Copyright © 2002 by Malcolm Gladwell
Simplified Chinese translation edition © 2009 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED.

引爆点——如何制造流行
YINBAODIAN

著　　者：[美] 马尔科姆 · 格拉德威尔
译　　者：钱　清　覃爱冬
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦　邮编　100013）
（CITIC Publishing Group）
承 印 者：中国农业出版社印刷厂
开　　本：880mm × 1230mm　1/32　　印　　张：9　　字　　数：180 千字
版　　次：2009 年 8 月第 1 版　　印　　次：2009 年 8 月第 1 次印刷
京权图字：01-2002-1708
书　　号：ISBN 978-7-5086-1582-0/F · 1659
定　　价：27.00 元

版权所有 · 侵权必究
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。　服务热线：010-84264000
http://www.publish.citic.com　服务传真：010-84264033
E-mail: sales@citicpub.com
author@citicpub.com

《第一财经日报》总编　秦朔

《经济观察报》总编　刘坚

《创业家》总编　牛文文

《经理人》总编　杨俊杰

《互联网周刊》主编　姜奇平

《第一财经周刊》总编　何力

《21世纪经济报道》创办人　刘洲伟

《IT时代周刊》总编　曹健

《销售与市场》总编　李颖生

《IT经理世界》总编　黄翔

推荐阅读

无论你想制造流行还是消解流行，无论你想追逐流行还是远离流行，《引爆点》都能给你意想不到的启发。

——《第一财经日报》总编　秦朔

Tipping Point

How Little Things Can Make a Big Difference

上架建议 ◎ 经济读物

ISBN 978-7-5086-1582-0

9 787508 615820 >

www.publish.citic.com

定价：27.00元